

# VALMIIT KOKOLAJITELMAT OSANA MARI- MEKKO OYJ:N TOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ

Mari Kuvaja

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2010

Vaatetusalan koulutusohjelma  
Kulttuuriala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KUNAJA, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 08.02.2010
	Sivumäärä 76	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkkopublikaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi VALMIIT KOKOLAJITELMAT OSANA MARIMEKKO OYJ:N TOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ		
Koulutusohjelma Vaatesalan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Kaisa		
Toimeksiantaja(t) Marimekko Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Marimekko Oy:n kotimaan tukkuasiakkaille tarjottavia kokolajitelmia ja etsiä syyt valmiiden kokolajitelmien tarjoamiseen. Marimekko haluaa kehittää toimintansa asiakaslähtöisesti, ja sen vuoksi opinnäytetyössä tutkittiin sekä Marimekon että Marimekon asiakkaiden eli jälleenmyyjien toimintoja. Aineistoa kerättiin Marimekon omien myymälöiden myymäläpäälliköiden kyselyllä, ja lisäksi aineistona käytettiin Marimekon tilauskantaan sekä valmista kanta-asiakaskyselyä. Tilaukannasta tutkittavana oli kevät/kesä 2010 -malliston viisi tuotesarjaa, joista Marimekon omien myymälöiden ostoja käytettiin hyvinä esimerkkeinä ja tukkuasiakkaiden ostoista kartoitettiin erilaisia tarpeita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja aineistoa analysoitiin määrällisesti ja laadullisesti. Ensin selvitettiin teoreettisen tutkimuksen muodossa, miksi toimintaa kannattaisi muuttaa ja tarjota valmiita kokolajitelmia. Tämän jälkeen eri aineistoista tutkittiin kokolajitelmiin vaikuttavia tekijöitä, Marimekon tuotteiden loppukäyttäjien koot ja asiakkaiden tarpeet, joiden pohjalta luotiin valmiit kokolajitelmat.</p> <p>Tutkimus osoitti toimintojen vakioinnin parantavan toimitusketjun ohjautuvuutta ja lyhentävän läpäisyäikää. Samalla tuotannon joustavuus pienenee, jolloin tuotannon tavoitteet tasapainottuvat ja tuottavuus paranee. Kokolajitelmiin löydettiin ulkoisia ja sisäisiä vaikuttavia tekijöitä. Yhtä oikeanlaista kokolajitelmaa onkin vaikea määrittää, sillä tuotteen kokolajitelmaan vaikuttavat monenlaiset tekijät. Tutkimuksen mukaan kokolajitelmissa tulisi olla eniten kokoa M. Melkein yhtä paljon tarveta on koolle L ja kolmanneksi eniten tarvitaan kokoja S ja XL. Asiakkaiden tarpeet vaihtelivat suuresti, joten valmiit kokolajitelmat koottiin siten, että asiakas voisi halutessaan yhdistää eri kokolajitelmia ja saada niistä suurempia, mutta edelleen tasapainoisia kokolajitelmia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaslähtöisyys, koko, Marimekko, ostot, tapaustutkimus, toimitusketjut, vaatetusteollisuus, valikoimat		
Muut tiedot		



Author(s) KUVAJA, Mari	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 08022010
	Pages 76	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication (X)
Title A SET OF STANDARD SIZE RATIOS AS A PART OF THE OPERATIONAL DEVELOPMENT OF MARIMEKKO PLC		
Degree Programme Degree Programme in Fashion and Clothing		
Tutor(s) PARTANEN, Kaisa		
Assigned by Marimekko Plc		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to develop a set of standard size ratios for Marimekko's Finnish retailers and find the reasons for offering them. Marimekko wants to improve its operations to be more customer orientated and that was the reason to define the operations of both Marimekko and its retailers. The data was collected from the Marimekko store managers. Also the volume of orders and a previously completed customer survey were used. There were five selected product sets of the spring/summer 2010 collection to be studied. The orders made by Marimekko stores were used as good examples and retailers' orders were used for finding out the retailers' needs.</p> <p>The study was executed as a case study and the data was analyzed both qualitatively and quantitatively. First the need for a change was defined as a theoretical study. Then the factors of contributing to the standard range of sizes were studied. Next the consumers' sizes and the needs of the retailers' were reviewed by collating the data. Based to these, the standard size ratios were created.</p> <p>The analysis indicated that by standardizing the operations of supply chain improves the control of the supply chain and shortens the delivery cycle. Simultaneously the flexibility of production decreases hence the performance objectives of the operations are balanced and the productivity increases. There were internal and external factors influencing on the size ratios. It is difficult to create a one, standard size ratio because there are so many factors contributing to it. According to the survey size M is needed the most. Almost as much there is need for size L and next there is demand for the sizes S and XL. The retailers' needs vary a lot so the standard size ratios were created to serve as many retailers as possible.</p>		
Keywords Assortments, buying, case study, clothing industry, customer orientation, Marimekko, size, supply chains		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	3
1.2 Käsitteiden määrittely .....	5
1.3 Aiemmat tutkimukset.....	7
2 YRITYS TUOTTAJANA .....	10
2.1 Tuottava toiminta.....	10
2.2 Asiakaslähtöinen toimitusketju .....	14
2.2.1 Toimitusketjun ohjaus .....	16
2.2.2 Toimitusketjun kehittäminen .....	17
2.2.3 Tavarankäsittely .....	20
2.3 Vaatteen koko .....	21
3 ASIAKAS OSTAJANA .....	26
3.1 Valikoiman suunnittelu .....	26
3.2 Ostotoiminta .....	28
3.2.1 Tuotevalikoima .....	29
3.2.2 Kokolajitelma.....	30
4 MARIMEKKO OYJ .....	32
4.1 Yritys .....	32
4.2 Tuotteet ja toiminnot .....	33
5 NÄIN TUTKITTIIN.....	35
5.1 Tapaustutkimus .....	35
5.2 Kysely.....	37
5.3 Tutkimusprosessi.....	38
6 TULOKSET .....	43
6.1 Valmiiden kokolajitelmien tarpeellisuus .....	44
6.2 Kokolajitelmiin vaikuttavat tekijät .....	47
6.2.1 Ulkoiset tekijät .....	48
6.2.2 Sisäiset tekijät.....	58
6.3 Valmiit kokolajitelmat .....	61
7 POHDINTA .....	64

7.1 Yhteenveto .....	64
7.2 Tutkimuksen jälkeen .....	68
LÄHTEET.....	73

## KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys .....	4
KUVIO 2. Tuotannon tavoitteet.....	11
KUVIO 3. Teollisuuden tuntipalkkakustannukset eri maissa vuonna 2007.....	14
KUVIO 4. Kokoluokitukseen vaikuttavat tekijät .....	22
KUVIO 5. Esimerkki kokolajitelmasta .....	31
KUVIO 6. Kokolajitelmiin vaikuttavat tekijät .....	48
KUVIO 7. Omien myymälöiden ostamat kokolajitelmat sarjoittain .....	50
KUVIO 8. Tukkuasiakkaiden ostamat kokolajitelmat sarjoittain .....	51
KUVIO 9. Sarjojen kokolajitelmat yhteensä .....	53
KUVIO 10. Esimerkki tukkuasiakkaan X ostamista kokolajitelmista, Päre-sarja .....	60
KUVIO 11. Esimerkki tukkuasiakkaan Y ostamista kokolajitelmista, Päre-sarja .....	61
KUVIO 12. Kokojen väliset suhteet ja kokojen prosentuaaliset osuudet.....	62
KUVIO 13. Valmiit kokolajitelmat.....	63
KUVIO 14. Eri yhdistelmiä valmiista kokolajitelmista .....	64

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kokolajitelmien leveydet .....	55
TAULUKKO 2. Kokolajitelmien syvyydet.....	56

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

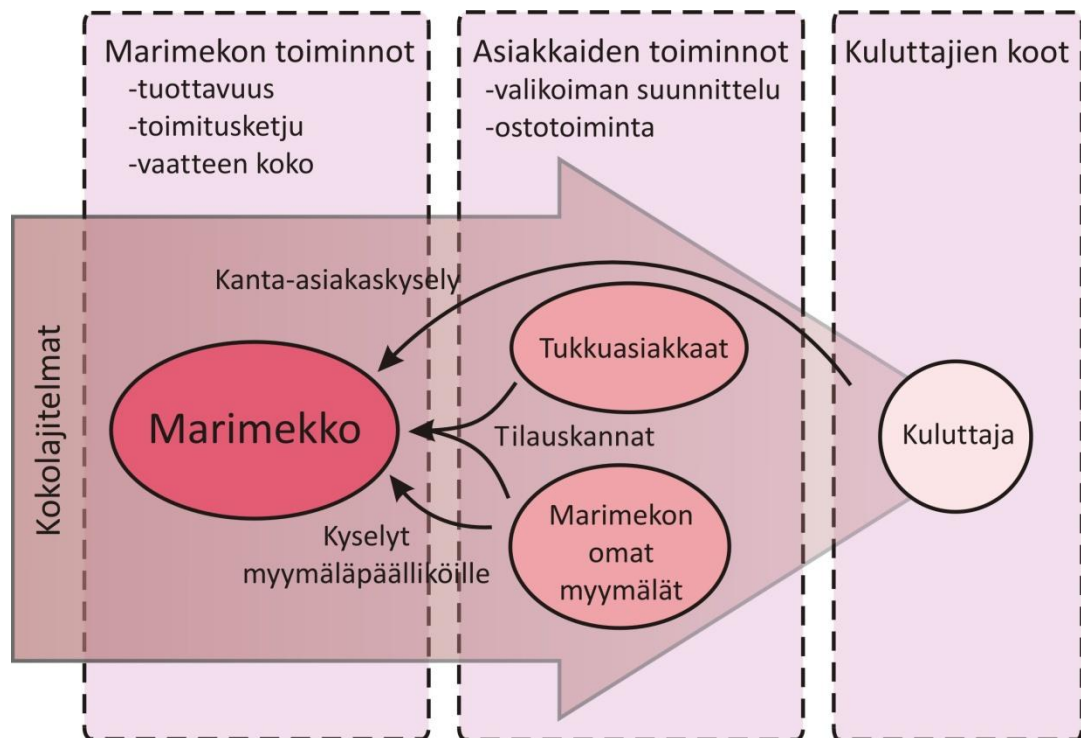
Sopivan vaatteen löytäminen ei ole itsestään selvää. Oikean kokoisen ja juuri asiakkaan vartalotyyppille istuvan tuotteen löytyminen vähittäismyyjältä onkin monen tekijän summa. Ostaja valitsee kuluttajille tarjottavat koot, mutta vaatetusalan yrityksen on ensin päätettävä, millaisia kokoja se tuotteistaan haluaa valmistettavan ja minkälaisia kokonaisuuksia se tarjoaa asiakkailleen. Opinnäytetyössä perehdytään kokoon vaatteiden ominaisuutena valmistavan yrityksen toimesta, joka haluaisi tarjota jälleenmyyjilleen vakioituja kokolajitelmia.

Jo vuonna 2008 talouden hiipuminen näkyi kotimaisten yritysten liikevaihdossa, ja vuodesta 2009 ennustettiin synkkää. Marimekko Oyj (myöhemmin Marimekko) ilmoitti panostavansa yrityksensä kannattavuuteen ja pyrki siihen prosessejaan kehittämällä. Tavoitteena oli karsia tuotannosta kannattamattomat vaiheet, ja tehostaa prosesseja vakioimalla toimintoja, joista valmiiden kokolajitelmien tarjoaminen on yksi osa. Työn aihe syntyi siis yrityksen käytännön tarpeesta kehittää toimintaansa.

Tähän asti Marimekon asiakkaat ovat voineet tilata vapaasti eri kokoja haluamistaan tuotteista. Opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä kehittämään Marimekon toimintoja asiakkaille tarjottavien valmiiden kokolajitelmien avulla. Työn tavoitteena on perustella valmiiden kokolajitelmien tarpeellisuus ja koota erilaisten aineistojen avulla parhaat mahdolliset kokolajitelmat Marimekon kotimaan tukkuasiakkaille.

Opinnäytetyön aineistona käytetään valmista kanta-asiakaskyselyä vuodelta 2008, myyntitilastoja kevät/kesä 2010 -mallistosta sekä kyselyjä Marimekon omien myymälöiden myymäläpäälliköille. Opinnäytetyössä kokolajitelmia kehitetään tuotannon näkökulmasta. Tavoitteena on luoda valmiit kokolajitelmat asiakaslähtöisesti ja huomioiden yrityksen kannattavuuden parantaminen.

Marimekon asiakkaita ovat jälleenmyyjät eli tukkuasiakkaat, jotka myyvät Marimekon tuotteita kuluttajille. Tukkuasiakkaille pyritään tarjoamaan juuri heidän tarpeilleen sopivat kokolajitelmat tutkimalla, millaisia kokolajitelmia he ostavat. Toisaalta taas asiakkaita ovat myös asiakkaiden asiakkaat eli kuluttajat. Selvittämällä, minkä kokoisia Marimekon tuotteiden loppukäyttäjät ovat, pystytään asiakkaille tarjoamaan juuri oikeanlaisia kokolajitelmia vastaamaan kuluttajien tarpeita. Kuviossa 1 kuvataan opinnäytetyön viitekehys, jossa näkyy työn aineiston ja tietopohjan sovittaminen. Työn tietopohja muodostuu kahdesta osasta: yrityksen toiminnoista ja asiakkaan toiminnoista.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

Koska ensin pyritään selvittämään perustelut valmiille kokolajitelmille ja sitten tutki-  
maan, millaisia kokolajitelmien tulisi olla, on ensimmäinen kysymys ikään kuin poh-  
justava kysymys toiseen kysymykseen. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miksi Marimekko Oyj:n tulisi tarjota valmiita kokolajitelmia asiakkailleen?
2. Millaisia kokolajitelmia Marimekko Oyj:n kotimaan tukkuasiakkaille tulisi tarjota?

Työn avulla pyritään osoittamaan, miten vaatetusalan yrityksen tulisi lähteä tutkimaan asiakkaidensa tarpeita ja miten kokolajitelmia tulisi lähteä rakentamaan. Työssä kuvataan eri vaatetusalan toimijoiden työvaiheita ennen kuin vaatteet ovat esillä kaupoissa ja pyritään tuottamaan myös asiakkaalle lisäarvoa. Työtä soveltaen yritykset voivat luoda tai kehittää valmiita kokolajitelmiaan sekä saavat tietoa kokovalikoiman ja kokolajitelmien vaikutuksesta oman ja muiden toimitusketjun yritysten toimintoihin.

Työssä yhdistyvät monet vestonomin opintoihin sisältyvät teemat. Vestonomin tulee tuntea laajasti vaatetusalan eri toimintoja tuotteen suunnittelusta vähittäiskauppaan asti. Oma osaamista ja vaatetusalan tuntemusta tulee osata soveltaa ja nähdä vaatteet osana laajempaa kokonaisuutta. Opinnäytetyö on vaatinut tuotesuunnittelun, tuotteen ja tuotannon tuntemusta sekä vähittäiskaupan toimintojen hahmottamista. Oman alan julkaisuja ja erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen on koottu tutkimus, jolla pyritään kehittämään vaatetusalan toimintoja. Opinnäytetyö on tarkoitettu kaikille vaatetusalan toiminnoista kiinnostuneille. Erityisesti tutkimuksesta hyötyy vaatetusalan yritys, joka haluaisi kehittää kokovalikoimaansa tai kokolajitelmiaan tuotannon näkökulmasta, mutta toisaalta myös vähittäiskaupan ostavat saavat työstä paljon hyödyllistä tietoa. Tutkimus auttaa hahmottamaan toimitusketjun eri osapuolten yhteistyötä ja on siten hyödyllistä luettavaa kaikille vaatetusalasta kiinnostuneille.

## 1.2 Käsitteiden määrittely

Opinnäytetyö sisältää termistöä, jonka ymmärtäminen on tärkeää lukijalle. Suurin osa vaatetusalan kirjallisuudesta on englanninkielistä, joten joistakin käsitteistä on



määritelty termien englanninkieliset vastineet. Jokaiselle yritykselle muodostuu omanlainen ”kieli”, ja siksi tässä esitellään myös Marimekon käyttämää sanastoa.

Marimekko käyttää jälleenmyyjistään, jotka eivät ole omia myymälöitä, yhteistä nimitystä **tukkuasiakas**. Yhtälailla tukkuasiakkaita ovat siis pienet myymälät, jotka myyvät joitakin Marimekon tuotteita muiden tuotteiden rinnalla, sekä **konsepti-myyvälät**, jotka ulkoisesti näyttävät Marimekon omilta myymälöiltä, mutta eivät ole Marimekon omistuksessa. Marimekolla on tukkuasiakkaita kotimaassa ja ulkomailla. Marimekon **omalla myymälällä** tarkoitetaan Marimekon omistuksessa olevaa myymälää, joita on Suomessa 23 ja ulkomailla 3. (Marimekko 2009.) Opinnäytetyössä **asiakas** tarkoittaa Marimekon asiakkaita eli jälleenmyyjä. **Loppukäyttäjällä** tai **kuluttajalla** tarkoitetaan asiakkaiden asiakkaita.

Vaatetuslallalla **kausi-** tai **sesonki-**sanalla viitataan yleensä tiettyyn aikaan ja sen **mallistoon** (collection, line). Mallisto on useista tuotesarjoista koostuva vaatekokoelma, joita yrityksestä riippuen on vuodessa neljästä kuuteen. (Burns & Bryant, 2007, 141.) Tutkimuksessa keskitytään kevät/kesä 2010 -mallistoon, jota Marimekolla kutsutaan **101-kaudeksi**. Numerosarjan kaksi ensimmäistä numeroa ilmaisevat vuosilukua ja viimeinen numero sen vuoden mallistoa. Kevät/kesä -mallisto ilmaistaan yleensä numerolla 1 ja syksy/talvi -mallisto numerolla 3.

**Tuotanto** käsittää kaikki ne vaatetusteollisuuden toiminnot, jotka liittyvät jollakin tapaa tuotteen valmistukseen. Esimerkiksi kaavoitus, leikkuu ja valmistus ovat tuotantoon liittyviä työvaiheita. (Frings 2010, 242.) Vaatteiden **sarjonta** on mallikappalekaavan suurentamista ja pienentämistä halutun kokovalikoiman mukaiseksi (Frings 2010, 255).

**Ostaminen** (buying) on Ilorannan ja Pajunen–Muhosen (2008) mukaan tuotteen tilaamista ja maksuliikenteen hoitoa jonkun muun tekemän ostopäätöksen mukaisesti. Laajemmassa merkityksessä, joka käsittäisi myös ostopäätöksen, termi olisi **hankinta** (purchasing, procurement). (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 58.) Vaatetuslallalla ostaminen käsittää yleensä myös hankintaan liittyvät toiminnot, kuten valikoiman

suunnittelun ja hankinnan (mm. Clodfelter 2008, 4). Termiä **ostaja** käytetään henkilöstä, joka riippuen myymälätyypistä on vastuussa oman alueensa hankinnoista (Frings 2010, 381–382).

**Valikoima** ja **lajitelma** -käsitteillä viitataan useisiin eri kohteisiin riippuen lähteestä. Lajitelmaksi Sakki (2003) kuvaa kaikkien tuoteryhmien kokonaisuutta eli leveyttä ja valikoimaksi yhden tuoteryhmän sisäisiä vaihtoehtoja eli syvyyttä (Sakki 2003, 118). Vaatetusallalla termistöä kuvataan toisin. Valikoima- ja lajitelma-termejä (assortment, range) käytetään usein rinnakkain. Englantilaiset teokset (mm. Goworek 2007; Jackson & Shaw 2001) käyttävät range-termiä ja amerikkalaiset teokset (mm. Clodfelter 2008; Ayers & Odegaard 2008; Frings 2010) assortment-termiä. Valikoiman **leveydeksi** kutsutaan tuotemerkkien määrää yhden tuoteryhmän sisällä tai pelkkiä tuotelinjoja. Vastaavasti **syvyydeksi** kutsutaan yhden tuotemerkin tai tuoteryhmän sisäisiä vaihtoehtoja. (Clodfelter 2008, 256–257.) Opinnäytetyössä valikoimalla tarkoitetaan kaikkia tuotemerkin tuotteita tai kaikkia saatavilla olevia kokoja. Lajitelmalla tarkoitetaan isosta joukosta valittua tiettyä osaa tai ryhmää. **Kokolajitelmalla** (size range, size ratio) tarkoitetaan lajitelmaa, joka muodostuu valituista koista ja niiden lukumäärästä (Burns & Bryant 2007, 361; Jackson & Shaw 2001, 141).

**Toimitusketjuksi** (supply chain) kutsutaan toimintoja raaka-ainetoimittajilta loppukäyttäjille asti ja **toimitusketjun hallinta** (supply chain management, SCM) on siten koko ketjun toimintojen hallintaa ja johtamista. **Toimitusverkosto** (supply networks) on laajennettu käsite toimitusketjusta, ja sen mukaan toiminnot eivät ole enää ketjumaisia, vaan enemmän verkostoituneita. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 60.)

### 1.3 Aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön aihetta sivuavia tutkimuksia on tehty niin Suomessa kuin ulkomaillaakin. Pääosin tutkimukset on tehty kuluttajan näkökulmasta tai vähittäiskaupan eli myyjän näkökulmasta. Vaatekokoihin liittyvät tutkimukset on useimmiten tehty kuluttajan näkökulmasta, eli millaisia kokoja vaatekaupat tarjoavat kuluttajille ja miten

koot vastaavat asiakkaiden tarpeita (Peura-Kapanen 2000: Kuluttaja vaate- ja jalkine markkinoilla, löytyykö sopivankokoinen?; Peura-Kapanen 1999: Standardoidut mitat, yksilölliset kuluttajat: koon problematiikkaa vaatteissa ja jalkineissa). Ostokäyttäytymisestä on tehty tutkimuksia esimerkiksi alueellisten erojen kannalta (Santasalo & Koskela 2009b: Vähittäiskauppa 2008) ja ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden kannalta (mm. Suomalaisen työn liitto 1999: Made in Finland; Chernev & Hamilton 2009: Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers). Peura-Kapanen (2000) esittelee tutkimuksessaan julkaisemattoman Suomalaisen Työn Liiton (1999) tekemän tutkimuksen, jossa suomalaisilta kuluttajilta kysyttiin vaateen ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeimpinä tekijöinä vastaajat pitivät tuotteen hintaa, laatua ja sopivuutta. Vaateen sopivuudella ja istuvuudella oli kuluttajalle huomattavasti suurempi merkitys kuin esimerkiksi tuotemerkillä tai materiaalilla. (Peura-Kapanen 2000, 6.) Peura-Kapasan (2000) tutkimuksessa taas selvisi, että kuluttajat toivovat laajempia kokovalikoimia, paremmin istuvia tuotteita, selkeämpiä kokomerkinäitä ja selkeämpää tuotesijoittelua kaupoissa (Peura-Kapanen 2000, 39).

Vähittäiskaupan ostoja on tutkittu melko paljon. Ostosta tehdään säännöllisesti opinnäytetöitä ja tutkimuksia eri tahojen toimesta (mm. Poussu 2007: Nuorisovaatemyymälän ostohenkilöiden valikoimakriteerit, Kulo 2009: Äitiysvaateliikkeen valikoimien rakentaminen). Ostosta on tutkittu nimenomaan valikoimien rakentamista ja miltä pohjalta tulevaa kuluttajakäyttäytymistä voisi ennakoida. Useissa tutkimuksissa (mm. Diehl & Poynor 2008: Great Expectations?! Assortment Size, Expectations and Satisfaction) on todettu, ettei laajempi tuotevalikoima automaattisesti takaa asiakkaiden tyytyväisyyttä vaan voi päinvastoin lisätä tyytymättömyyttä.

Asiakaslähtöisyyttä tutkittiin tulevaisuutta kartoittaneessa Kaupantekijät 2015 - Muotikaupan osaamistarpeet nyt ja lähitulevaisuudessa -tutkimuksessa. Tutkimuksessa haastateltiin eri alojen erikoisosaajia ja kartoitettiin kyselyn avulla kaupan alan henkilöstön mielipiteitä. Kysyttäessä eri muutosilmiöiden vaikutuksista osaamistarpeiden muutoksiin, vastaajat kokivat asiakaslähtöisyyden korostuvan eniten. As-teikolla 1 - 5 asiakaslähtöisyys sai arvon 4,2. Asiakaskunnan muutokset saivat toiseksi suurimman arvon (4,0), ja kaupan alan kilpailun kiristyminen oli kolmanneksi eniten

ääniä saanut vaihtoehto (3,5). Kysyttäessä eri muutosilmiöiden osuutta erikoiskaupan arkeen muotikaupan alalla uskottiin eniten tuotteiden tilaamiseen tai ostamiseen nykyistä enemmän sähköisesti sekä toiminnan aitoon asiakaslähtöisyyteen. (Kaupantekijät 2015 2009.)

Kokolajitelmista tutkimukset sisältävät kovin vähän tietoa. Lapin yliopistosta valmistuneessa pro gradu -työssä tutkittiin mitoitusta ja mittataulukon uudistamista (Laakso 2004: Valmisvaatteiden mitoitus ja mittataulukon uudistus). Ulkomailla kokoihin liittyviä tutkimuksia on tehty jonkin verran, mutta enemmän tutkimukset sielläkin keskittyvät joko valikoiman rakentamiseen tai kuluttajakäyttäytymiseen. Yksi mielenkiintoisimmista ja kattavimmista tutkimuksista oli Ashdownin teoria mittataulukon rakentamisen kehittämisestä ja siihen vaikuttavista seikoista (Ashdown 2000: Introduction to a Sizing and Fit Research). Tutkimuksessa oli kartoitettu mittataulukkoon vaikuttavia tekijöitä ja sen pohjalta luotu teoria, jonka mukaan mitoitussjärjestelmä rakentuu. Yhtään tutkimusta, jossa olisi selvitetty, miten kokolajitelmat tulisi rakentaa tai millainen on hyvä kokolajitelma, ei ollut saatavilla.

Vaikka useimmat tutkimuksista eivät tarjonneetkaan varsinaista tietopohjaa opinnäytetyöhön, ne kuitenkin toimivat pohjustuksena, lisäsivät merkittävästi tietoa tutkittavalla alueella ja osoittivat että tarvetta kokolajitelmien parantamiseen on. Kartoittamalla, miten viitekehukseen liittyviä asioita on tutkittu muista näkökulmista, saatiin tutkimukseen paljon lisätietoa. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää ottaa selville, miten asioita on tutkittu ja miksi. Kaikissa tutkimuksissa näkyi asiakaslähtöisyyden tärkeys. Asiakkaan rooli nähdään tulevaisuudessa merkittävänä ja tuotteen sopivuus asiakkaalle tärkeänä. Tuotteen oikeanlaisella koolla ja oikein suunnitellulla kokolajittelmallalla vähittäiskauppa pystyy tarjoamaan asiakkailleen näiden tarpeiden mukaisia tuotteita. Ashdownin (2007) teoria kokotaulukkoon vaikuttavista tekijöistä toi uutta näkökulmaa tutkimukseen. Aiempien tutkimusten avulla saatiin lisäksi laajempaa tietoa esimerkiksi kokojen vastaavuudesta kuluttajien tarpeisiin tai kuluttajien ostokäyttäytymisestä. Vaikka kuluttajan ostokäyttäytyminen ei kuulunutkaan tutkimuksen viitekehukseen, tuloksilla on ollut merkitystä Valikoiman suunnittelu -osioon.

## 2 YRITYS TUOTTAJANA

### 2.1 Tuottava toiminta

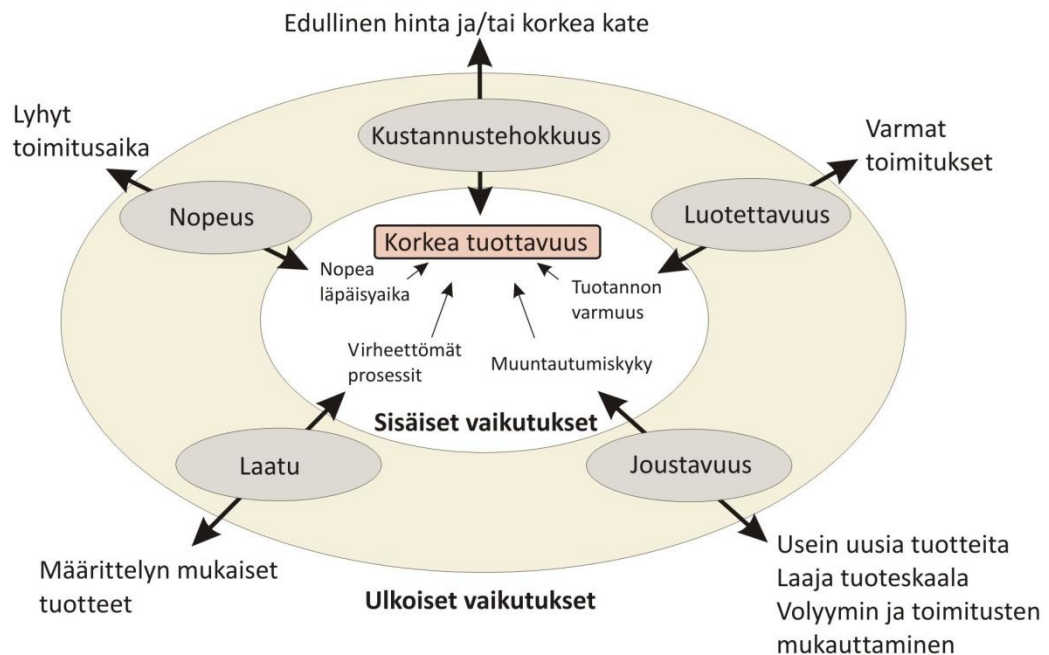
Kannattavuutta käytetään usein yrityksen taloudellisen tuloksen mittarina. Kannattavuus lasketaan vähentämällä kustannukset saaduista tuotoista. Sakin (2003) mielestä suurin osa kustannuksista syntyy tavaravirran kulkiessa yrityksen läpi sen asiakkaille, jolloin logistinen tehokkuus heijastuu koko yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Jokaisen toiminnon, joka aiheuttaa kuluja, tulisikin siten tuottaa myös lisäarvoa tuotteeseen. Yrityksen kannattavuutta voidaan selittää tehokkaalla resurssien käytöllä ja toiminnan tuottavuudella. (Sakki 2003, 38–39.) Tuottavan yrityksen kannattavuuskin on parempi, jolloin se pystyy maksamaan enemmän palkkoja, osinkoja ja veroja sekä investoimaan ja sijoittamaan tulevaisuuteen (Sakki 2003, 39).

Tuottavuus on yksi kannattavan yrityksen peruselementeistä. Yksinkertaisimmillaan kuvattuna tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen ja panoksen suhdetta. Panoksella tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joita yrityksessä tehdään halutun tuotoksen aikaansaamiseksi. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2005, 21.) Sunan ja Okkonen (2007) mukaan tuottavuutta voidaan parantaa kasvattamalla tuotoksen määrää tai pienentämällä panosta (Suna & Okkonen 2007, 15). Sakin (2003) mukaan tuottavuus paranee, jos panos eli työtunnit tai pääoma pysyy ennallaan, mutta tuotteita pystytään tuottamaan enemmän (Sakki 2003, 39).

#### **Tuotannon tavoitteet**

Tuotanto kuuluu valmistavan yrityksen ydinprosesseihin. Tuotantoon lasketaan kuuluviksi kaikki vaiheet, jotka liittyvät tuotteen valmistukseen. Näin ollen suunnittelu, jakelu ja markkinointi lasketaan kokonaan tai osittain tuotannon ulkopuolisiin toimintoihin. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2005, 351.) Frings (2010) esittää yrityksen toiminnot hieman yksinkertaisemmin ja jakaa toiminnot kolmeen osa-alueeseen: suunnitteluun, tuotantoon ja myyntitoimintoihin. (Frings 2010, 242.)

Tuotannolla on iso merkitys koko yrityksen tuottavuuteen. Slackin, Chambersin ja Johnstonin (2001) mukaan (kuvio 2) tuotannolla on viisi tavoitetta (Slack ym. 2001, 44–45), kun muut teokset (mm. Russell & Taylor 2009, 18; Haverila 2005, 357) esittävät tuotannon tavoitteita olevan vain neljä. Neljää tavoitetta esittelevissä teoksissa tuottavuus syntyy nopeudesta, kustannustehokkuudesta, joustavuudesta ja laadusta. Slack ja muut (2001) sen sijaan esittävät, että myös luotettavuus on yksi tavoitteista ja tärkeä osa tavoitteiden tasapainoa ja tuottavuutta. (Slack ym. 2001, 44–45.) Neljän tavoitteen teorioissa luotettavuus on toki huomioitu, mutta se on sisällytetty laatu-tavoitteeseen. (Russell & Taylor 2009, 18; Haverila 2005, 357.)



KUVIO 2. Tuotannon tavoitteet (Slack ym. 2001, 57)

Luotettavuus tarkoittaa asiakkaalle sopimuksen mukaisten tuotteiden saamista silloin, kun on sovittu. Yrityksen sisällä luotettavuus tarkoittaa kaikkien työvaiheiden luotettavuutta. Mitä pidempään eri vaiheet toimivat kuten on sovittu, sen paremmin muut vaiheet voivat keskittyä omien toimintojensa kehittämiseen. Tuotannon var-

muus on samalla myös eräänlaista laatua. Asiakkaalle joustavuus tarkoittaa uusia, monipuolisia tuotteita ja tilauspiikkeihin mukautumista. Yrityksen sisällä joustavuudella tarkoitetaan tuotannon muuntautumiskykyä erilaisiin tuotteisiin ja volyymeihin. Laadulla tarkoitetaan asioiden tekemistä oikein. Yrityksen sisällä laatu tarkoittaa keralla oikein tehtyjä vaiheita, jotka säästävät aikaa ja kustannuksia ja parantavat toimintojen joustavuutta. Asiakkaalle laatu tarkoittaa laadukkaita tuotteita ja nimenomaan tasaista laatua. Nopeus määritellään lyhyeksi toimitusajaksi asiakkaalle ja tuotannon nopeaksi läpäisyajaksi. (Slack ym. 2001, 45–51.)

Slackin ja muiden (2001) mukaan tuotannon tavoitteiden (kuvio 2) pohjalta syntyy yrityksen tuottavuus. Kuvion mukaan jokaisella tuotannon tavoitteella on sekä ulkoisia että sisäisiä vaikutuksia. Ulkoiset vaikutukset ovat asiakkaalle ja loppukäyttäjälle ulottuvia vaikutuksia ja sisäiset vaikutukset yrityksen tuotantoon ja tuottavuuteen vaikuttavia asioita. Riippuen yrityksestä, tavoitteiden painoarvot vaihtelevat. Mikään viidestä tavoitteesta ei kuitenkaan saisi nousta liian hallitsevaksi, koska se heikentäisi muita tavoitteita ja samalla laskisi yrityksen tuottavuutta. Jos esimerkiksi yritys pyrkii tekemään liian edullisia tuotteita, ainakin luotettavuus, laatu ja joustavuus heikkenisivät. Jos yritys yrittäisi tehdä kaikkea kaikille, jolloin tuotanto olisi joustavaa, se vaikuttaisi laatuun, nopeuteen, kustannustehokkuuteen ja luotettavuuteen. Samalla heikkenisi koko tuotannon tuottavuus. (Slack ym. 2001, 57.)

### **Tuotteen kustannukset**

Jokaisella yrityksellä on oma hinnoittelujärjestelmänsä, mutta tuotteen hinnoittelu sisältää aina tietyt kulut. Frings (2010) esittää kulujen muodostuvan suorista ja epäsuorista kustannuksista. Vaatteen suoria kustannuksia ovat päämateriaali ja lisätarvikkeet, valmistuskustannukset, varastointi- ja kuljetuskustannukset sekä mahdolliset tullimaksut. Epäsuoria kustannuksia ovat suunnittelu- ja myyntikulut, muut yrityksen kulut, kuten johdon palkat, vakuutukset ja tilojen kustannukset, markkinointikustannukset sekä erilaiset alennukset jälleenmyyjille. (Frings 2010, 249–250.)

Useat vaatetusalan yritykset ovat siirtäneet vaatteiden valmistuksen joko kokonaan tai osittain ulkopuolisille. Tuotannon muut toiminnot tehdään edelleen yrityksen

sisällä, mutta tuotteet valmistetaan muualla. Tällaisen alihankinnan käyttämiseen liittyy useita syitä. Yrityksen ei tarvitse investoida enää koneisiin, laitteisiin ja tiloihin, eikä huolehtia työntekijöiden palkkaamisesta tai kouluttamisesta. Vaatetusalan kausiluonteisuuden takia etunsa on myös siitä, että valmistuksesta tarvitsee maksaa vain silloin, kun sille on tarvetta. (Frings 2010, 243.)

### **Teollisuuden tuntihinta**

Eri tahot seuraavat teollisuuden kustannuksia maittain ja aloittain. Yksi tilastotietoa keräävistä yrityksistä on Eurostat, joka tarjoaa tilastotietoa Euroopan Unionin alueelta. Tilastojen avulla voidaan vertailla maiden välisiä eroja esimerkiksi työllisyydessä tai taloustilanteesta. Eurostatin tilastot ovat kaikille avoimia, ja niitä käyttävät niin hallitukset, oppilaitokset, media kuin yrityksetkin. (Eurostat 2009.) Werner International on liikkeenjohdon konsultointipalveluja tarjoava yhdysvaltalainen tekstiili-, vaatetus- ja muotialaan keskittyvä yritys. Myös Werner International kerää vuosittain tietoa eri maiden tekstiili- ja vaatetusalan palkkakustannuksista. (Werner 2009.)

Teollisuuden kustannukset vaihtelevat paljon eri maiden välillä. Yksi merkittävimmistä vertailuluvuista on teollisuuden tuntihinta. Tutkimuksen ja Marimekon tuotannon toimintojen kannalta olennaisimpia vertailumaita ovat Suomi, Viro ja Liettua. Näiden maiden teollisuuden palkkakustannusten eroja vuodelta 2007 esitellään kuviossa 3. Luvut kertovat maiden keskimääräiset tuntiansiot, jotka on saatu jakamalla koko kuukauden kustannukset ala- ja maakohtaisella tuntimäärällä. Eurostatin luvut ovat teollisuuden alalta yleensä ja Wernerin luvut vaatetusteollisuudesta. Wernerin tilastoissa ei ilmoiteta lainkaan Suomen tietoja, joten Suomen osalta tuntiansio perustuu arvioon. Arvio saatiin vertaamalla muiden maiden teollisuuden hintoja Suomen hintaan Eurostatin tilastoista, ja suhteuttamalla Suomi Wernerin tilastoissa lähimpänä Suomen hintaa olevien maiden (Saksa, Itävalta) tuntiansioihin.



€/tunti	Eurostat	Werner
Suomi	27,87	n. 27,00
Viro	6,6	2,76
Liettua	5,09	2,47

KUVIO 3. Teollisuuden tuntipalkkakustannukset eri maissa vuonna 2007 (muokattu Eurostat 2009; Werner 2009).

## 2.2 Asiakaslähtöinen toimitusketju

Vaatetusteollisuuden menestys tai heikkeneminen on suoraan verrannollinen asiakkaiden hankintoihin. Dickerson (2003) kuvaa vaatetusteollisuutta junana, jossa asiakas on junan veturi ja vaunuja ovat myynti, vaatteiden valmistus ja tekstiilien valmistus. Asiakkaan vauhti määrittää teollisuuden vauhdin, ja jos veturi eli asiakkaan ostovoima pysähtyy, koko juna pysähtyy. Kysynnän nopeat vaihtelut ovatkin saaneet vaatekaupat vähentämään varastojaan ja tutkimaan entistä tarkemmin, mitä asiakkaat haluavat. Varastoissa ei haluta enää pitää tuotteita, vaan niitä tilataan mieluummin lisää, jos kysyntä kasvaa. Vaatetusteollisuuden eri toimijoiden tulee toimia tiiviissä yhteistyössä, jotta asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata. (Dickerson 2003, 119–120.)

Toimitusketju eli toimituskanava on yritysten muodostama jakelutie, jonka kautta tuotteet kulkevat valmistajalta asiakkaalle. Ketju voi täten muodostua vain valmistajasta ja asiakkaasta tai valmistajasta, asiakkaasta ja kaikista niistä yrityksistä, jotka jossain vaiheessa omistavat tuotteen. Koska tuotteet, yritykset, toimialat ja asiakkaiden tarpeet vaihtelevat, on toimitusketjuakin monenlaisia. Mitä lyhyempi ketju on niin ajallisesti kuin maantieteellisestikin, sen läpinäkyvämpää on eri tahojen yhteistyö. (Koskinen ym. 1995, 95–96.) Arnoldin, Chapmanin ja Cliven (2008) mukaan toimitusketju muodostuu kolmesta osasta: raaka-aineiden toimituksesta valmistajalle, valmistuksen suunnittelusta, ohjauksesta ja toteutuksesta ja tuotteen jakeluketjusta asiakkaalle (Arnold ym. 2008, 5).

Porter (1991) kuvaa toimitusketjua arvoketjuksi, koska jokaisen ketjun vaiheen tulisi lisätä tuotteeseen arvoa. Samalla toimialalla toimivien yritysten arvoketjut voivat poiketa toisistaan paljonkin ja yritysten kilpailuetu muodostuu arvoketjujen välisistä eroavaisuuksista. Arvoketjut vaikuttavat tietysti myös asiakkaaseen ja sen arvoketjuun. Asiakkaan ei kuitenkaan välttämättä käytä tuotetta siten, kuin yritys on tarkoittanut sitä käytettävän ja tuote voi toimia huonosti. Asiakas ei välttämättä osaa asentaa, käyttää tai huoltaa tuotetta, saati ohjeistaa loppuasiakasta käyttämään tuotetta oikein. Yrityksen onkin autettava asiakasta omalla toiminnallaan saavuttamaan suurempi tuotto. Yritys voi luoda merkittävän kilpailuedun pyrkimällä vaikuttamaan asiakkaan arvoketjuun myönteisesti. Parhaiten yhteistyö onnistuu, jos yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan eniten kuluja aiheuttavaan toimintoon. (Porter 1991, 54; 168–169.)

Porterin (1991) mukaan yrityksen tulisi erottautua kilpailijoistaan siten, että vaikka hinnat olisivat korkeammat, asiakas kuitenkin haluaisi mieluummin valita kyseisen yrityksen tuotteet. Kilpailuetumallin mukaan on kaksi tapaa erottautua: pienentää asiakkaan kustannuksia tai parantaa asiakkaan suorituskkyä. (Porter 1991, 151, 165.)

Laamanen (2001) käsittelee asiakaslähtöisyyttä samantyyppisestä näkökulmasta kuin Porter. Laamasen mielestä asiakassuuntautuneisuus voidaan rakentaa jo yrityksen prosesseihin. Jotta prosessit voisivat toimia, on tunnistettava niiden asiakkaat, toimittajat, syötteet ja tuotteet. Ennen kaikkea prosesseja määrittelevät kuitenkin asiakkaat. Jokainen prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessissa toiminto alkaa asiakkaan tilauksesta ja päättyy asiakkaan vastaanottaessa tuotteen. (Laamanen 2001, 53.)

Toimitusketju muodostuu siis kaikista toiminnoista tuotteen raaka-aineesta loppukäyttäjälle. Yksi ketjun asiakas voi olla tavarantoimittaja toiselle yritykselle, joten ketju voi sisältää useita yritysrajapintoja. Yhtälailla ketju voi muodostua tuottajasta ja asiakkaasta. Vaikka ketjun toiminnot suuntautuvat yrityksestä asiakkaalle, informaatio- ja rahavirtaa kulkee myös toisinpäin. (Arnold ym. 2008, 6.)

Vuoden 2009 logistiikkaselvityksen mukaan logistiikka on yksi keskeinen tekijä suurten ja keskisuurten yritysten kilpailukyvyllä. Logistiikkakustannusten osuus yritysten liikevaihdosta on kasvanut, ja nyt se on keskimäärin yli 14 prosenttia. Tulevaisuuden uhkina nähdään kysynnän laskeminen ja hintojen nousu. Vaikka yritysten sisäinen logistinen tehokkuus onkin parantunut, on kuljetuskustannusten osuus kasvanut. (Solakivi, Ojala, Töyli, Hälinen, Lorentz, Rantasila & Naula 2009.) Sakin (2003) mielestä logistiikan tavoitteina on usein ollut vain kustannustehokkuus, vaikka logistinen prosessi tulisi nähdä kokonaisuutena. Prosessista tulisi siten tarkastella läpimenoaikoja ja ennen kaikkea logistisen prosessin hyötyjä asiakkaalle. Toki kustannukset ja sen myötä tuotteiden hinnat ovat tärkeä kilpailukeino, mutta kustannusten lisäksi tulisi kiinnittää huomiota toimitusaikojen lyhentämiseen, toimitusten luotettavuuteen ja joustavuuteen. (Sakki 2003, 25.)

Arnold ja muut (2008) esittävät toimitusketjun tavoitteiksi yrityksen resurssien maksimaalisen hyödyntämisen ja oikeanlaisen palvelun asiakkaille (Arnold ym. 2008, 11). Sakki (2003) kuvaa näitä ulkoiseksi tehokkuudeksi eli palveluksi ja sisäiseksi tehokkuudeksi eli kustannuksiksi. Asiakkaille tulisi tarjota entistä enemmän ratkaisuja, ei pelkkiä tuotteita. Toimittajan on myös pystyttävä huomioimaan asiakkaan toiminta, ja auttamaan asiakkaan sisäisen sekä ulkoisen tehokkuuden parantamisessa. Oman sisäisen tehokkuuden parantamiseksi varastoja tulisi vähentää ja välttää turhia käsittelyjä, ja yleisesti parantaa työn sekä pääoman tuottavuutta. Sakin mielestä logistisen prosessin tehokkuutta voidaan arvioida sen asiakkaalle tuottaman lisäarvon määrän mukaan. (Sakki 2003, 24–25.)

### 2.2.1 Toimitusketjun ohjaus

Yrityksen tuotteet määrittelevät yrityksen tuotannon ohjautuvuuden ja tuotantomallit. Perustuotteita voidaan tehdä varastoon jo etukäteen, mutta kausituotteita tehdään usein vain tilausten pohjalta. Periaatteessa malleja on kaksi, *varastotuotanto* (Make-to-stock, MTS) ja *tilaustuotanto* (*make-to-order*, MTO), joiden pohjalta on muokattu useampia eri versioita. Vaatetusallalla varastotuotannosta käytetään nimi-

tystä cut-to-stock ja tilaustuotannosta nimitystä cut-to-order (Frings 2010, 242). Varastotuotannossa tuotteet valmistetaan etukäteen varastoon, josta ne toimitetaan asiakkaalle heti tilauksen saavuttua. Tilaustuotannossa tuotteiden raaka-aineet tai osa niistä tilataan ja tuote valmistetaan asiakkaan tilauksen perusteella, jolloin toimitusaika asiakkaalle pitenee, mutta tuotteita valmistetaan vain asiakkaiden tarvitsema määrä eikä tuotteita jää varastoihin. (Mm. Arnold ym. 2008, 4–5, 35–39; Slack ym. 2001, 310–313.) Usein uusille tuotteille käytetään tilaustuotantomallia, mutta perustuotteille, joiden kysynnän ennustaminen on helpompaa, käytetään varastotuotantoa (Frings 2010, 242).

Tilaustuotannosta on olemassa kaksi muunnosta. Arnoldin ja muiden (2008) mukaan tilaustuotantoa voidaan vielä tarkentaa *asiakasohjautuvaan kokoonpanotuotantoon (assemble-to-order, ATO)*, jossa raaka-aineet tai osat ovat jo varastossa, mutta tuote kootaan vasta asiakkaan tilauksen mukaan. Malli sallii siis tuotteen muokkaamisen asiakkaan tarpeita vastaaviksi, mutta tuotteen toimitusaika muodostuu vain kokoonpanosta ja kuljetuksesta. Toisessa muunnoksessa toimitusaika sen sijaan pitenee. Tällaisessa *asiakaskohtaisessa tilaustuotannossa* raaka-aineet, tilat ja työvoima varataan ja tilataan vasta asiakkaan tilauksen jälkeen. Tällöin asiakas voi itse olla mukana myös suunnitteluprosessissa. (Arnold ym. 2008, 4–5.)

### 2.2.2 Toimitusketjun kehittäminen

Toimituskanavan eri osissa tehdään usein toistuvia ja osittain päällekkäisiä työvaiheita. Toimitusketjua kehittämällä turhia työvaiheita voitaisiin poistaa, ja ketjun kustannukset alenisivat. Turhat toiminnot tehdään yleensä yritysten rajapinnoissa, josta esimerkkinä tilauksen tarkastaminen sen lähtiessä toimittajalta ja sen saapuessa asiakkaalle. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 102.) Ilorannan ja Pajunen–Muhosen (2008) mukaan toimitusketjun kehittämisessä on olennaista kehittää paitsi koko ketjun toimintoja myös itse tuotetta (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 346).

### **Toimitusten yksinkertaistaminen**

Toimitusketjun prosessit tulisi tunnistaa ja hajottaa erilaisiin tarpeisiin vastaaviksi osaprosesseiksi. Osaprosesseista muodostuu kokonaisuuksia, joille voidaan valita hyvinkin erilaiset toimintamallit. Toimitusketjun eri osilla on erilaiset tarpeet, ja toiminnot tulee muokata niiden mukaisiksi. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 346.) Toimitusketjun vaiheita voidaan yhdistää rinnakkain ja peräkkäin erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Yhdistämisellä pyritään vähentämään toimitusaikaa, ja kustannuksia käsittelemällä kerralla useita samanlaisia vaiheita vaativia tuotteita tai tekemällä useampaa eri käsittelyä rinnakkain. Näin säästetään erien välisiä siirtymä-, asetus- ja vaihtokustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 351–352.)

Slackin ja muiden (2001) mukaan yritys voi parantaa kannattavuuttaan vähentämällä prosessien, tuotteiden tai palvelujen lukumäärää. Yritysten kasvaessa vaihtoehtoja asiakkaillekin erilaisista kokonaisuuksista lisätään, mutta jossakin vaiheessa se lakkaa tuomasta lisäarvoa. Jokaisen tuotteesta, palvelusta tai prosessista pitäisi arvioida todellista hyötyä tai panosta. (Slack ym. 2001, 103.) Tehokkain tulos syntyy toimitusketjua yksinkertaistamalla siten, ettei mitään vaihetta tarvitse tehdä kahdesti ja ylimääräinen tavaran käsittely ja tarkastaminen jätetään pois. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 349.)

### **Läpäisyajan lyhentäminen**

Kaikki ne vaiheet toimitusketjussa, jolloin tavaralle ei tapahdu mitään eivät lisää tuotteen arvoa mutta pidentävät läpimeno- ja toimitusaikoja. Tällaisia vaiheita ovat esimerkiksi varastointi ja odotusajat. Kustannuksia syntyy esimerkiksi varastotilan käytöstä ja samalla useista käsittelyistä johtuen hävikin, vaurioiden ja virheiden määrä kasvaa. Lisäksi varastointi maksaa ohjaus- ja kirjanpitokulujen muodossa. Mitä lyhyempi on siis tuotteen tuotantoketju, sen pienemmiksi muodostuvat kokonaiskustannukset ja sitoutunut pääoma. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 349–351.) Sakki (2003) esittää lukuisia yrityksen sisäisiä hyötyjä läpimenoajan lyhentämisestä, mutta esittää hyötyjen ulottuvan myös asiakkaalle. Toimitusajan lyhenemisen myötä asiakkaalle voidaan tarjota myöhempi tilausaika, joka vähentää asiakkaan ennustamisen tarvetta. Näin asiakas voi tilata tarvettaan vastaavan määrän, joka vähentää va-

rastojen tarvetta mutta lisää asiakastyytyväisyyttä. Yrityksen kannalta lyhyempi läpäsyaika parantaa tuottavuutta, koska tavaraa käsitellään vähemmän, virheitä syntyy vähemmän, tilaa tarvitaan vähemmän ja toimintaan sitoutuu vähemmän pääomaa. Toimintojen ohjaus ja valvontakin helpottuu. (Sakki 2003, 147.)

Tehokkaan resurssien käytön edellytyksenä on kaikkien toimituspisteiden toiminnan tasaisuus. Palvelutason, toimintasykliä, toimintanopeuden ja erilaisten muutosten tulee olla samanlaisia jokaisessa ketjun vaiheessa. Edellytyksenä tasaisuudelle on toimitusketjun läpinäkyvyys ja toimiva tiedonkulku. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 352–353.)

### **Tuotteen vastaavuus asiakkaan tarpeisiin**

Tuotteen loppukäyttäjä vaatii nykyään usein yhä enemmän tuotteen vastaavuutta omiin tarpeisiinsa. Tuotekokonaisuuden monimutkaisuus lisää räätälöinnin tarvetta vakiotuotteeseen ja lopputuotteen onkin vastattava hyvin erilaisiin vaatimuksiin. Modularisoinnilla tarkoitetaan tuotteen pilkkomista osiin, joita yhdistelemällä saadaan erilaisia loppuratkaisuja. Eri osat voidaan vakioda, mutta silti lopputuotteiden valikoima voi olla hyvinkin laaja. Modularisoinnin tavoitteina on rakenteita ja prosesseja muuttamalla säästää kustannuksia ja aikaa. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 347.) Tällainen malli on käytössä jo usealla eri alalla, joista Slack ja muut (2001) mainitsevat opiskelun, jossa opiskelija itse rakentaa mieleisensä opintokokonaisuuden sekä pakettimatkailun, jossa asiakas voi valita mieleisensä hotellin ja lisäpalvelut. (Slack 2001, 103.)

Mitä pidempään tuotteen valmistuksen aikana tuotetta pystytään käsittelemään vakiotavarana, sen yksinkertaisempaa ja kustannustehokkaampaa on tuotteen ohjaus. Tietyn asiakkaan toivomat muutokset tuotteeseen tulee tehdä vasta mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa. Vakiotuotannolla nimikkeiden määrä pysyy pienempänä. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 348.)

### 2.2.3 Tavarán käsittely

Tavarán käsittelystä syntyvät kustannukset liittyvät joko tavarán saapumiseen tai lähtemiseen. Kustannuksia syntyy esimerkiksi tarkastuksista, tavarán siirrosta ja lajittelusta. Kustannusten määrä riippuu pitkälti käsiteltävästä tavarasta ja erityisesti käsiteltävän tavaramäärán koosta. Tavaraa käsitellään myös tuotteiden valmistus- ja varastointivaiheissa. Mitä suppeammalla alueella tavaroita käsitellään ja mitä vähemmän tuotteita varastoidaan, sen pienemmät ovat kustannukset. Toisaalta, jos käsiteltävät määrät ovat pieniä mutta niitä on useita, kustannukset taas nousevat. (Sakki 2003, 62.)

Kustannuksia syntyy myös tuotteiden valmistus- ja myyntitiloissa varastoinnin ja käsittelyn takia. Pienet tavarantoimituserät synnyttävät enemmän kustannuksia kuin suuret kertaerät. Myös mitä pidempään yhden toimituserán käsittelyyn kuluu, sen korkeammat ovat kustannukset. Tavaroiden tunnistamiseen ja tilauksen paikkaansa pitävyden tarkistamiseen kuluu paljon aikaa. Kaikki toimenpiteet, jotka voivat nopeuttaa tavaroiden tunnistamista, alentavat myös kokonaiskustannuksia. (Sakki 2003, 62–63.)

Yritys voi monellakin tapaa vähentää pienistä tuote-eristä koostuvia suuria käsittelykustannuksia. Yritys voi asettaa asiakkailleen minimiostomäärán, jonka asiakas voi tilata. Tämä saattaa karsia jonkin verran asiakkaita, mutta yrityksen on mietittävä jakelukanavaansa ja kohdistettava jakeluaan sellaisille asiakkaille, joiden myyntierät ovat taloudellisesti kannattavia. Toinen yleisesti käytössä oleva tapa on tarjota alennusta suurempia eriä tilatessa. Ostajankin kannalta on järkevää keskittää ostoja ja tilata suurempia eriä kerralla. Näin parannetaan yritysten välistä yhteistyötä ja saadaan laskettua kustannuksia. (Sakki 2003, 86.)

#### **Pakkaaminen**

Pakkaamisella tarkoitetaan yleisesti tuotteiden suojaamista koko toimitusketjun ajan. Pakkauksella on toki muitakin tehtäviä, kuten tuotteen yksilöinti, tuotteen suojaaminen ja säilyttäminen sekä tuotteen fyysisen käsittelyn tehostaminen. Yksiköinnillä

tarkoitetaan tuotteiden pakkaamista isommiksi kokonaisuuksiksi eli yksikkökuormiksi. Yksikkökuorma muodostuu siten useista tuotteista, joiden käsittely yhdessä on helpompaa. On paljon taloudellisempaa liikutella tuotteita yhdessä kuin yksitellen ja edelleen yhdistää laatikoita isommiksi yksiköiksi. (Arnold ym. 2008, 383.)

## 2.3 Vaatteen koko

Mitat ovat vaatteen kaavoituksen lähtökohta ja siten vaatteen valmistuksen ydin. Niin kauan kun on myyty valmisvaatteita, on myös ollut kokotaulukoita ja kuluttajilla vaikeuksia saada sopivankokoisia vaatteita. Mitoituksella on suuri vaikutus kuluttajan ostopäätökseen, tyytyväisyyteen ja asiakkuuden jatkuvuuteen. (Petrova 2007, 57.)

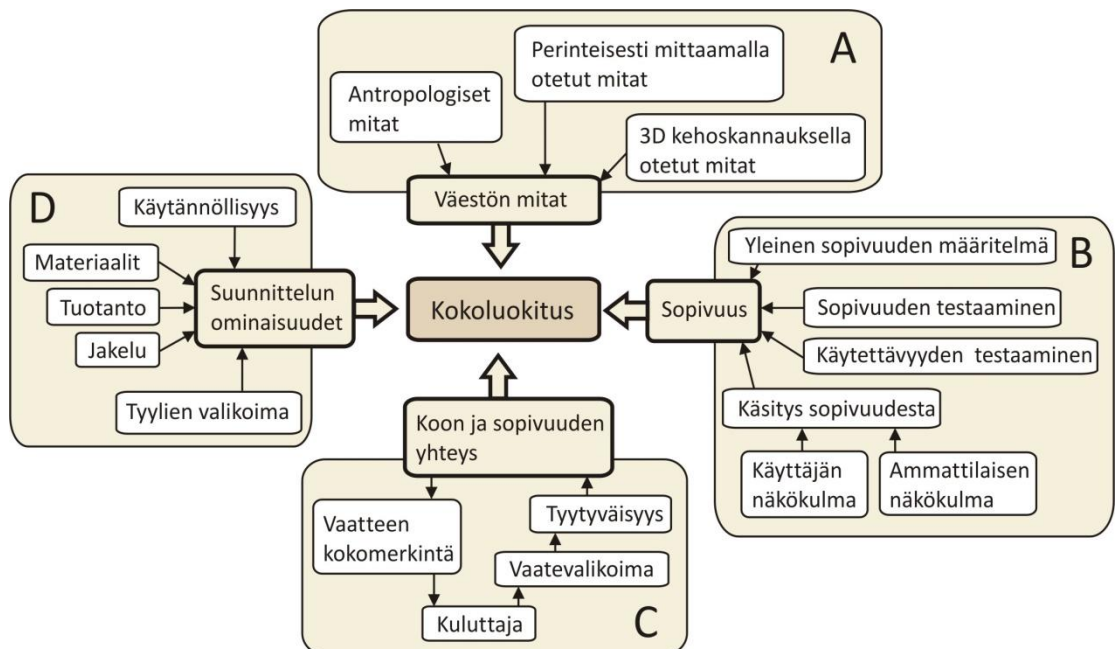
Petrovan (2007) mukaan kokoluokitus on taulukko ihmisten vartalon mitoista, jotka ryhmitellään vartalotyyppien mukaisesti kokoluokkiin. Tavoitteena on saada aikaan sellainen mittataulukko, joka kattaa mahdollisimman monen kohderyhmään kuuluvan vartalotyyppin, mutta jossa olisi mahdollisimman vähän eri kokoja. (Petrova 2007, 57–59.) Valmisvaatteiden vaatekoot vaihtelevat yrityksittäin. Yleensä koot perustuvat johonkin yleiseen mittataulukoon, josta yritys on muokannut omanlaisensa. (Burns & Bryant 2007, 142.) Petrovan (2007) mukaan yrityksen oma kokojärjestelmä muodostuu ensisijaisista ja toissijaisista mitoista, kokoluokkien lukumäärästä ja niiden kattavuudesta, kokojen välisistä eroista, kokovalikoimasta ja kokolajitelmista sekä kokomerkinästä (Petrova 2007, 59–60).

Petrovan (2007) mukaan yritysten kokotaulukoissa on suuria eroja, ja erikokoisiksi merkityt tuotteet voivatkin olla mitoiltaan samankokoisia. Toisaalta koot voivat vaihdella siten, että yhden tuotemerkin samankokoiset tuotteet eivät olekaan samankokoisia. (Petrova 2007, 57–60.) Chunin (2007) mielestä osa yrityksen mainetta ja tuotteiden laatua ovat vakioidut koot, joista kuluttaja kerran löytäessään sopivankokoisen voi jatkossakin luottaa löytävänsä samaa kokoa olevan tuotteen. Kokojen tasaisuus helpottaa myös jälleenmyyjän osto- ja myyntitapahtumaa. (Chun 2007, 222.) Ashdown, Lyman-Clarke, Smith ja Loker (2007) ovatkin sitä mieltä, että arvioiden



mukaan 20 % vaatteista ei vastaa sitä kokoa, jota niiden piti olla (Smith & Loker 2007, 348).

Jokaisella yrityksellä on kokotaulukkonsa pohjana mallivartalo (fit model, company size), jonka mitat yritys määrittelee ja jonka pohjalta kokojärjestelmä luodaan (Chun 2007, 222; Burns & Bryant 2007, 142). Burns ja Bryantin (2007) mukaan valmisvaatteen koko onkin yhdistelmä standardoituja mittoja, yrityksen omaa mittataulukkoa ja tuotteen väljyyksiä. Väljyyksiä tuotteessa on kahdenlaisia: suunnitteluväljyyksiä, joista muodostuu tuotteen muoto, ja käytettävyyden väljyyksiä, jotka helpottavat liikumista. (Burns & Bryant 2007, 142.) Chun (2007) huomioi myös tuotteen mallin ja on sitä mieltä että mitä istuvampi tuote, sen pienemmälle kohderyhmälle se sopii. Väljempi tuote sopii useammalle vartalotyypille (Chun 2007, 233). Ashdownin (2007) mukaan kokoluokitukseen eli kokotaulukoihin vaikuttaa neljä eri osa-aluetta, joita esitellään kuviossa 4. Osa-alueita ovat väestön mitat, sopivuus, koon ja sopivuuden yhteys sekä suunnittelun ominaisuudet. (Ashdown 2007, xix.)



KUVIO 4. Kokoluokitukseen vaikuttavat tekijät (Ashdown 2007)

### Väestön mitat

Bougourdin (2007) mukaan antropologisten mittausten päämääränä on tutkia tietyn alueen väestön mittoja, vartalotyyppejä ja muotoja. Näistä saadaan ryhmittelemällä mahdollisimman pieni määrä kokotyyppejä, jotka kuitenkin kattaisivat mahdollisimman suuren osan valitusta väestöstä. (Bougourd 2007, 119.) Suomalaiset mittataulukot ovat saatavilla Finatexilta, Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry:ltä. Uusimmat Finatexin mittataulukot yli 15-vuotiaille naisille julkaistiin vuonna 2001. Tutkimuksessa mitattiin 1 550 suomalaista, 15–84-vuotiasta naista vuosien 1999–2001 aikana. Mittataulukossa on eroteltu kaksi ikäryhmää, 15–64-vuotiaat ja yli 64-vuotiaat. Molemmat ikäluokat on jaettu kuuteen eri pituusluokkaan ja kuuteen eri vartalotyyppiin ja lisäksi jokaisesta pituusluokasta on määritelty kolme eri vyötärönympärystä. (N-2001 Mittataulukko.) Finatex on julkaissut omat mittataulukot myös miehille ja lapsille. Miesten mittataulukot ja kokomerkinnot ovat vuodelta 1988 ja Lasten vaateuksen mittataulukko vuodelta 1984. (Finatex 2009.) Tulevaisuudessa väestöä todennäköisesti tullaan mittaamaan 3D kehoscannerin avulla. Laite skannaa vartalon muutamissa sekunneissa tuottaen yli sata mitta. Useat maat (mm. USA vuonna 2003, Iso-Britannia vuonna 2001) ovat jo toteuttaneet väestömittauksensa 3D kehoscannerilla (Burns & Bryant 2007, 143).

Lehtinen (2007) kirjoittaa Taloussanomien artikkelissa suomalaisten vaatekokojen muutoksesta. Lehtisen haastatteleva Muotikaupan liiton toimitusjohtajan Yrjö Gorskin mielestä suomalaisten vaatekoot ovat pikkuhiljaa kasvaneet. Suomessa myös käytetään väljempää vaatteita kuin muualla Euroopassa, jota Gorski perustelee kansan lihavuudella. Samassa artikkelissa Stockmannin Helsingin tavaratalon naisten muodin myyntipäällikön Anneli Kopposen mukaan vaatekokojen ääripäiden kysyntä on viime vuosina kasvanut. Kopposen mielestä elintason myötä etenkin suuria kokoja kysytään jatkuvasti enemmän. Myös Sokoksen tavaratalon edustajan mukaan suuria kokoja kysytään paljon. Kopponen mainitsee kokojen menekissä olevan myös alueellisia eroja; Tampereella myydään suurempia kokoja kuin Turussa. Toisenlaisiakin kokemuksia on. Miun -vaatemalliston suunnittelija, yrittäjä Ilona Hyötyläinen kertoo S ja M -kokojen loppuvan aina ensimmäisenä. Hyötyläinen selittää eroa nuorekkaalla asiakaskunnalla, jotka ovat melko pienikokoisia. (Lehtinen 2007.)

### **Kokomerkintä**

Jo ennen vaatteiden sovittamista kuluttaja luo mielikuvan vaatteiden koosta ja istuvuudesta kokomerkinnän perusteella. Alkujaan kokomerkinnän tarkoituksena on ollut kertoa tuotteen mitat, mutta nykyään kokomerkintätapoja on useita eivätkä ne ole riittävän informatiivisia. Chunin (2007) mukaan käytetyin kokomerkintä on kirjainkoot S (small), M (medium), L (large) ja XL (extra large) (Chun 2007, 222–223). Merkinnot vaihtelevat maittain. Suomessa ja Pohjoismaissa kirjainkokojen sijaan naistenvaatetuksessa voidaan käyttää myös numerokokoja. (Finatex 2009) Naisilla on huomattavasti enemmän vaikeuksia löytää oikeaa kokoa, joka Chunin (2007) mielestä johtuu juurikin puutteellisesta kokomerkinnästä. Miesten koot sisältävät yleensä paljon enemmän tietoa tuotteen mitoista, joista esimerkkinä istuvat kauluspaidat ja puvut. (Chun 2007, 233.) Selkeä kokomerkintä onkin yksi tapa helpottaa kuluttajan ostoprosessia (Petrova 2007, 57–60).

Euroopan standardisointijärjestö CEN on työstänyt yhtenäistä eurooppalaista kokomerkintää jo vuodesta 1996. Standardin kolme ensimmäistä osiota ovat jo valmiit, ja viimeisen eli neljännen osion oli tarkoitus valmistua vuonna 2008. (Yhtenäinen vaatteiden kokomerkintä – haaste ja mahdollisuus 2007, 20–21.) Pylsyn (2009) mukaan viimeistä osaa työstetään, mutta se ei ole vielä valmis ja hän arvio sen valmistuvan ehkä vuonna 2012 (Pylsy 2009).

Siirtymävaihe ei varmasti tule olemaan kuluttajille helppo. Uusi yhtenäinen kokomerkintä tulee todennäköisesti sisältämään kolme eri mittaa, joista yksi on ensisijainen mitta ja kaksi ovat toissijaisia. Ensisijainen mitta on luultavimmin rinnan ympäryys, joka ilmoitetaan kolminumeroisena. Toissijaisiksi mitoiksi tulee todennäköisesti vyötärön tai lantion ympärysmitta sekä henkilön pituus ja ne ilmoitetaan kirjainkoodeina. Standardin valmistuttua sen käyttö tulee olemaan täysin vapaaehtoista, joten on vaatevalmistajista kiinni miten laajalti kokomerkinnät loppujen lopuksi yhtenäistyvät. (Yhtenäinen vaatteiden kokomerkintä – haaste ja mahdollisuus 2007, 20–21.)

Yritykset itse määrittelevät, millaisia kokovalikoimia he tarjoavat. Jotkut yritykset voivat tarjota vain pientä kokovalikoimaa (esimerkiksi S, M, L, XL), jotkut laajempaa ja

toiset tarjoavat eri mallistoja erikokoisille asiakkaille. (Burns & Bryant 2008, 361–362.) Petrovan (2007) mukaan yritysten yksi haastavimmista päätöksistä on kokovalikoiman laajuus, eli kuinka montaa kokoa tuotteita tulisi olla saatavilla. Mitä enemmän kokoja on saatavilla, sitä useammalle kuluttajalle tietysti löytyy myös sopivampi tuote. Toisaalta taas useammat koot lisäävät tuotannon ja jakelun kustannuksia. (Petrova 2007, 57–59.) Fringsin (2010) mielestä taas kokoskaalan laajentaminen on yksinkertainen tapa lisätä myyntiä (Frings 2010, 313).

Kokovalikoimalla on merkitystä tuotteiden hinnoitteluun. Yksi tuotteen hinnoitteluperusteistahan on kankaan menekki, joka lasketaan keskimääräisestä materiaalin kulutuksesta. Tällöin jos tuotteen kokovalikoimaa laajennetaan suurempiin kokoihin, myös tuotteen jokaisen koon hinta nousee. Vaatteiden sarjonta eri kokoihin vie tietysti myös aikaa ja jokainen sarjottu koko tuo lisää hintaa tuotteelle. Hinnoittelussa tulee huomioida erilaiset tilaukset asiakkailta. Jos tuotetta tilataan paljon suuria kokoja, tuotteen hinta on pienempi kuin todellinen materiaalin kulutus (Burns & Bryant 2008, 272.) Joten mitä isompia kokoja kokovalikoima sisältää, sen kalliimpia tuotteet ovat keskimäärin.

Tuotannossa on useita vaiheita, jotka voivat vaikuttaa vaatteen kokoon. Suunnittelun lisäksi esimerkiksi kaavoituksella, sarjonnalla, leikkuulla, ompelulla, viimeistyksellä ja kokolaputuksella on vaikutuksensa tuotteen koon vastaavuuteen siihen mitä on luvattu. (Ashdown ym. 2007, 348.)

Kokolajitelmaan vaikuttaa myös tuotteen materiaali ja tuotteen suunnittelu. On malleja, materiaaleja ja kuvioita, jotka eivät sovi tuotteisiin kokolajitelman ääripäissä, isoissa tai pienissä kokoluokissa. (Burns & Bryant 2008, 362.) Materiaalin ominaisuudet vaikuttavat tuotteen istuvuuteen ja sopivuuteen, ja materiaali vaikuttaa useisiin tuotannon vaiheisiin. Joustavat materiaalit ovat mukavia päällä, liikkeisiin mukautuvia ja istuvia. Joustamattomat materiaalit taas pitävät paremmin muotonsa ja ovat ryhdikkäämpiä. (Branson & Nam 2007, 267–268.) Materiaalien ominaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää vaatteen koon ja sopivuuden kehittämisessä. Hyvin istuva

vaate vaikuttaa käyttäjän mukavuuteen, itsevarmuuteen, turvallisuuteen ja tuotteen käytettävyyteen. (Branson & Nam 2007, 264. )

## 3 ASIAKAS OSTAJANA

### 3.1 Valikoiman suunnittelu

Valikoiman suunnittelu on valintoja myytävistä tuotteista. Clodfelterin (2008) mukaan valikoiman suunnittelun perustuvan yrityksen tuotelinjaan, joka määrittelee tuotteiden laadun ja yksilöllisyyden sekä valittavat tuotemerkit. Samalla määritellään myös hintaluokka ja muut kilpailuedut, joilla yritys kilpailee muiden markkinoilla toimivien yritysten kanssa. (Clodfelter 2008, 252–255.) Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotemerkki, hinta, koko, väri ja materiaali. Samoja tekijöitä voidaan siis pitää myös valikoiman suunnittelun osatekijöinä. (Clodfelter 2008, 261.)

Goworekin (2007) mukaan suunnitellessa valikoimaa on tuotteista huomioitava:

- vaatekappaleiden kokonaislukumäärä,
- eri vaatetyyppien lukumäärät, kuten yläosat verrattuna alaosiin ja klassiset vaatteet verrattuna kausivaatteisiin
- yksittäisten vaatekappaleiden tyylit
- materiaalit ja värimaailmat jokaiseen kategoriaan
- tuotteiden ostohinnat ja myyntihinnat
- kokolajitelmat yksilöityinä erilaisille kategorioille
- tavarantoimittajat eri tyyille
- tilauskoot joka tyyliin. (Goworek 2007, 43–44.)

Clodfelterin (2008) mukaan oikeanlaisella valikoimasuunnittelulla myymälässä on tarjolla juuri sellaisia tuotteita kun asiakkaat haluavat, muttei yhtään liikaa, jotta

mahdollisimman vähän jäisi myymättä. Onnistunut ja tasapainoinen valikoiman suunnittelu vaatiikin taitoa ja kokemusta. (Clodfelter 2008, 251–252.) Valitessa tuotteita on huomioitava myös myymälän tilat. Varaston ja myymälän suhde sekä kokonaistilat ovat tärkeitä, mutta myös myymälän sisustuksella on merkityksensä. Myymäläkalusteista riippuen tuotteita on yleensä riippumassa rekeillä ja osa on viikattuina hyllyillä. (Clodfelter 2008, 252–253.)

Clodfelterin (2008) mukaan vaatemyymälän valikoimasuunnittelun tulee perustua sellaisiin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin jotka voivat vaikuttaa myynteihin. Sisäisiä tekijöitä ovat myymälän tavoitteet, myymälän tuotelinja ja edellisten kausien myyntiraportit. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi valittu kohderyhmä. (Clodfelter 2008, 250.) Goworekin (2007) mielestä vaikuttavia tekijöitä on enemmän ja myynteihin vaikuttavat tekijät voitaisiin jakaa kolmeen ryhmään: menneisiin, nykyisiin ja tuleviin. Valikoimaa suunnitellessa tulisikin lisäksi vertailla markkina-alueen muita myymälöitä ja tulevaisuutta tulisi tutkia erilaisten trendi- ja väriennusteiden avulla. (Goworek 2007, 43.) Burns ja Bryantin (2008) mukaan tutkimusta tulisi tehdä kolmenlaista: asiakastutkimusta, tuotetutkimusta ja markkinatutkimusta (Burns & Bryant 2008, 184). Clodfelterin (2008) mukaan on myymälä- ja kausikohtaista, mikä tai mitkä lähteet tuottavat parhaan tuloksen (Clodfelter 2008, 103).

### **Ostovoima**

Hyvä esimerkki markkinatutkimuksesta on vuosittain tehtävä tutkimus suomalaisten ostovoimasta maakunnittain. Muotikaupan osalta alueelliset erot ovat suuremmat kuin esimerkiksi päivittäistavarakaupassa tai kauneus- ja terveysalan kaupassa. Muotikaupan alalla Uusimaa on ostovoiman kärjessä, vuodeksi 2009 ennuste oli 1585 miljoonaa euroa, joka tarkoittaa 1141 euroa asukasta kohden. Seuraavaksi eniten ostovoimaa ennustettiin Ahvenanmaalle, jossa ostovoiman oletetaan olevan 842 euroa asukasta kohden, ja kolmanneksi eniten Varsinais-Suomeen, jossa ennuste on 820 euroa asukasta kohden. Vähiten ostovoimaa ennustettiin Kainuun alueelle, 460 euroa asukasta kohden. Suomen keskiarvoksi muotikaupan ostovoimassa ennustetaan olevan asukasta kohden 751 euroa. Suomi on edelleen kaukana muun Euroopan tilastoista. (Santasalo & Koskela 2009a.)

## 3.2 Ostotoiminta

Ostajan tehtävänä on hankkia sellaiset myytävät tuotteet, jotka vastaavat valitun asiakasryhmän tarpeisiin (Clodfelter 2008, 68). Riippuen yrityksen koosta, ostajan työnkuvaan voi kuulua vain yhden osaston tai yhden tuoteryhmän ostot. Usein kuitenkin pienissä yrityksissä ostaja on yrittäjä itse, jolloin hänen päätettävänänsä ovat koko tuotevalikoiman tyylit, värit, materiaalit, valmistajat ja koot. (Goworek 2007, 5.) Clodfelter (2008) mainitsee, että yksittäisissä myymälöissä omistaja usein myös vastaanottaa tavarat, laittaa sen esille ja on myymälänkin puolella. Toimiessaan myymälässä asiakkaiden toiveet ja tarpeet ovat helpommin tunnistettavissa. Tällöin ostot ovat helpommin kohdennettavissa juuri myymälän asiakaskunnalle. (Clodfelter 2008, 83.)

### Ketjumyymälät

Ketjumyymälöiden määrä on ollut kasvussa koko maailmassa. Ketjumyymäläksi nimitetään kahta tai useampaa myymälää, jotka ovat yhden omistajan omistuksessa. Tyypillisesti ketjumyymälöillä on yksi pääkonttori, josta myymälöitä johdetaan ja josta käsin myös ostot tehdään. Ketjumyymälöistä myös osa voi olla franchising -periaatteella toimivia. Usein ketjumyymälöissä ostot tehdäänkin kaukana varsinaisesta myymälästä, koska myymälöiden halutaan näyttävän samalta eikä alueellisia eroja huomioida. (Clodfelter 2008, 75.)

Clodfelter (2008) nimittää ketjujen yhtenäistä ostotapaa keskitetyksi ostostrategiaksi. Tällainen ostotapa on edullinen suurten tilauskokojen ja vähäisten ostajien vuoksi. Keskitetyssä ostostrategiassa tavaravirta on säännöllistä ja myymälöihin tulee jatkuvasti uusia tuotteita. Asiakaskunnan tunteminen taas on monesti suurpiirteistä ja erilaisiin myymälöihin ostetaan samanlainen tuotevalikoima. (Clodfelter 2008, 76.) Valikoiman rakentamisen helpottamiseksi suuret myymäläketjut usein luokittelevatkin myymälänsä koon ja sijainnin mukaan esimerkiksi neljään luokkaan: A, B, C ja D. Suurimmat myymälät edustaisivat luokkaa A ja pienimmät luokkaa D. Pienimmille myymälöille luonnollisesti ostetaan pienempi tuotevalikoima, jossa on panostettu perustuotteisiin ja kausituotteisiin vain rajoitetusti. (Goworek 2007, 102.)

### 3.2.1 Tuotevalikoima

Vaatetusosalalla tuotevalikoimaa kuvataan yleensä joko kapeaksi ja syväksi tai leveäksi ja matalaksi. (Clodfelter 2008, 257; Goworek 2007, 102.) Usein jako ei kuitenkaan ole näin ehdoton, ja valikoima on jotain näiden väliltä. Leveä valikoima sallii siis myymälän tarjoamaan useita vaihtoehtoja, ja näin tarjoamaan ehkä useammalle kuluttajalle mieluisia ja etenkin yksilöllisempiä tuotteita, mutta kapeampi valikoima sallii useammat väri-, tyyli-, materiaali- ja kokovaihtoehdot. (Clodfelter 2008, 257.) Goworek (2007) mainitsee, että kapean valikoiman osto on yleensä edullisempaa, koska tilausmäärät tuotetta kohti ovat suurempia ja tuotteiden vähyyden takia ostokulutkin ovat pienemmät (Goworek 2007, 102). Toisaalta taas on riskialttiimpaa ostaa paljon yhtä tuotetta. Jos tuote ei myy, on sitä varastossa paljon eri värejä ja kokoja. Leveän valikoiman ostaminen on riskittömämpää, koska todennäköisyys joidenkin tuotteiden hyvästä myynnistä kasvaa. Hyvä valikoima on leveydeltään ja syvyydeltään tasapainoinen. (Haapanen 2010.)

#### Tuoteluokittelu

Shawn (2006a) mukaan vaatetusalan tuotteet ovat nopeimmin vaihtuvia kuluttajatuotteita. Medialla on suuri vaikutus tyyleihin, trendeihin ja brändeihin ja joidenkin tuotteiden elinkaari voi olla jo vain neljästä kuuteen viikkoon. (Shaw 2006a, 133.) Ayersin ja Odegardin (2008) mukaan tuotteet voidaan jakaa kahteen ryhmään niiden elinkaaren mukaan. Suurin osa markkinoilla olevista tuotteista on käyttötuotteita (staple), kuten esimerkiksi jokapäiväiset ruokaostokset tai perusvaatteet. Osa tuotteista taas luokitellaan kausituotteiksi (fashion, fad). (Ayers & Odegard 2008, 22–24.) Goworekin (2007) mukaan käyttötuotteita voidaan kutsua myös klassikoiksi, ydintuotteiksi tai perustuotteiksi. Ne ovat yleensä mallistossa useamman kuin yhden kauden joko samanlaisina tai esimerkiksi erivärisinä. (Goworek 2007, 52.)

Useimmat vaatetusalan tuotteet lasketaan kuitenkin kuuluvaksi kausituotteisiin. Kausituotteita ei yleensä varastoida yhtä kautta kauempaa, ja vain harvoista kausituotteista tulee klassikotuotteita. Kausituotetta voidaan kutsua myös muotituotteeksi (fashion) ja vielä lyhyemmän elinkaaren tuotetta pintamuodiksi (fad). Fad on yleensä



nuorille kuluttajille suunnattu tuote, joka on hetken aikaa erittäin myyvä ja nopea trendi on yleensä saanut alkunsa median vaikutuksesta. (Goworek 2007, 52.) Nuutinen (2004) kuvaa eri tyylien kestoa eri tavoin. Hän määrittelee vaatteilla olevan neljä erilaista sykliä. Flop on huippulyhyttä pintamuotia, joka kestää vain hetken, fad pinta- tai massamuotia ja pidempiaikaisia, useamman kauden muoteja ovat klassikot (fashion) ja ikiklassikot eli fordit. (Nuutinen 2004, 66.) Termit vaihtelevat eri toimijoilla, mutta idea tuotteiden erilaisista elinkaarista säilyy kuitenkin samana. Olipa tuotteen elinkaari viikkoja tai vuosia, kysynnän ennustaminen vaatetusallalla vaikeaa (Shaw 2006a, 133).

### **Värivalikoima**

Myymälöiden värivalikoima vaihtuu usein kausien mukaan, eikä samaa värimaailmaa kannata pitää montaa kautta, sillä trendivärit muuttuvat jatkuvasti. Vaikka asiakkaat viime kaudella olisivatkin ostaneet jotain väriä, eivät he enää seuraavalla kaudella ehkä haluakaan pukeutua samaan väriin. Harva myymälä myöskään voi tarjota kaikkia värejä. Vaikka kausille on tarjolla trendivärejä, yleensä pääosa myynnistä tulee kuitenkin perusvärisistä tuotteista. (Clodfelter 2008, 263.) Goworekin (2007) mielestä perusvärejä ovat musta, tummansininen, kerma ja valkoinen. Perusvärit vaihtelevat jonkin verran tuotteittain. (Goworek 2007, 52.) Nuutisen (2004) mukaan värilajitelmaan vaikuttaa muotivärit, värien voimakkuudet ja väriyhdistelmät (Nuutinen 2004, 103).

### **3.2.2 Kokolajitelma**

Kokolajitelma on myytävien kokojen ja jokaisen koon lukumäärän valintaa. Goworekin (2007) mukaan jokaista kokoa ei osteta samoja määriä ja oikeanlaisen kokolajitelman ostaminen onkin haastavaa, mutta tärkeää. Asiakkaalle on yhtä tärkeää löytää sopivankokoinen tuote kuin löytää mieluinen tuote. Vääränlaiset koot vähentävät myyntiä. Kokolajitelma valitaan usein edellisten vuosien myyntien ja tuotteen ominaisuuksien mukaan. Goworek (2007) esittää esimerkin kokolajitelmasta (kuvio 5), joka käsittää kymmenen tuotetta. Kokolajitelman ääripäitä on ostettu vain yksittäiset kappaleet ja eniten on ostettu kokoa L. (Goworek 2007, 142.) Jacksonin ja Shawn

(2001) mukaan kokolajitelmat tulisi rakentaa edellisten vuosien myyntien perusteella, kuitenkin huomioiden väestön kokojakauman. He esittävät esimerkin väestön ja kokojen menekin vastaavuudesta ja väittävät väestöön perustuvan kokojakauman muodostuvan yleensä normaalijakauman mukaisesti. (Jackson & Shaw 2001, 141.)

<b>XS</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	<b>XXL</b>
1	1	2	3	2	1

KUVIO 5. Esimerkki kokolajitelmasta (Goworek 2007, 142.)

Goworekin (2007) mukaan ostajan tulee olla tietoinen asiakaskunnan kokojakaumasta. Kokolajitelmat vaihtelevat myymälöittäin, ja tuotteista tuleekin valita optimaaliset koot tuotteittain, koska harvoin jokaista kokoa myydään yhtä paljon. (Goworek 2007, 43.) Yleensä myytävien tuotteiden kokolajitelmat perustuvat aikaisempien kausien menekkiin. Asiakaskunta ja etenkin asiakaskunnan kokojakauma voi kuitenkin vaihdella. (Clodfelter 2008, 262–263.)

Kokolajitelmaa valitessa tulee tehdä päätös koko myymälän kokoskaalan laajuudesta sekä yksittäisten tuotteiden kokoskaalan laajuudesta. Samalla pitää päättää, miten paljon yhtä kokoa tarvitaan, eli minkä kokoiset asiakkaat ostavat kyseistä tuotetta. Ostaessa ylä- ja alaosia, tulee muistaa, että monet ovat erikokoisia ylä- ja alavartaloita ja myös tuotteen mallilla ja materiaalilla on suuri vaikutus tuotteen kokoon. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja oikeat kokovalikoimat voivat pitkälti vaikuttaa tuotteiden menekkiin. (Goworek 2007, 48.)

Goworek (2007) esittää, että yleensä jokaista tyyliä ei kannata ostaa samanlaista kokolajitelmaa. Etenkin lyhyissä ja istuvissa malleissa on perinteisesti suosittu pieniä kokoja, koska niiden uskotaan olevan haluttuja vain pienikokoisissa asiakkaissa. Kauppiaan on kuitenkin mahdollista kasvattaa myyntiään, jos se ottaakin valikoimiinsa ennakoasenteista poikkeavan kokolajitelman. Voihan olla että isompikokoiset

haluaisivatkin ostaa kyseistä tyyliä, mutteivät löydä kokoja mistään. (Goworek 2007, 142.) Haapasen (2010) mielestä voi olla vaikeaa kasvattaa eri kokojen myyntiä, jos aina ostetaan samanlaisia kokolajitelmia. Kokeilemalla erilaisia lajitelmia tuotteen kysyntä saattaa kasvaa. (Haapanen 2010.)

## **4 MARIMEKKO OYJ**

### **4.1 Yritys**

Marimekko Oyj on vuonna 1951 perustettu kotimainen johtava vaatetusalan yritys, joka suunnittelee, valmistaa ja markkinoi tuotteita Suomessa ja ulkomailla. Yrityksen perusajatuksena on hyvä ja kaunis arki, joka on kulkenut yrityksen mottona aina 50-luvulta nykypäivään asti. Marimekko on aina halunnut tarjota suomalaista designia ja halunnut olla osa arkea niin vaatteissa kuin sisustuksessakin. Marimekon perusarvoihin kuuluvat mm. eettisyys, aitous, rehellisyys ja positiivisuus. Marimekolla on kolme tuotelinjaa, monenlaisia tuotekokonaisuuksia sekä eri alojen lisenssituotteita, joilla kaikilla on hyvin erilaisia kohderyhmiä. Marimekon tuotteissa korostuu kuitenkin kohderyhmästä riippumatta kotimaisuus, laatu ja design. (Marimekko 2009.) Vuonna 2008 Marimekko-konsernin liikevaihto oli 81,1 miljoonaa euroa ja se kasvoi 5 % edellisvuoteen verrattuna. Liikevoitto laski 5 % sen ollessa 10 miljoonaa euroa. (Vuosikertomus 2008, 2009.)

Marimekolla on sekä omia myymälöitä että jälleenmyyjiä, Suomessa yhteensä yli 140. Lisäksi Marimekolla on vientiä yli 40:een eri maahan, joissa tuotteita myydään 1200:ssa eri paikassa. Yritys pyrkii tulevaisuudessakin pitämään vahvan markkina-asemansa kotimaassa, kehittämään vientiään ulkomaille ja sitä kautta kasvamaan. Viime aikoina Marimekko on kasvattanut vientiään erityisesti Japaniin, jonne avattiin jo kahdeskymmenes Marimekko-myymälä. Marimekolla on kolme omaa tuotantolaitosta ja ne kaikki sijaitsevat Suomessa: Herttoniemessä, Kiteellä ja Sulkavalla. (Marimekko 2009.)

Marimekon vuosikertomuksessa vuonna 2008 todetaan, että konseptimyymlöitä pyritään profiloimaan ja sitä kautta tarjoamaan heille parempaa yhteistyötä ottamalla mallia omista myymälöistä. Jälleenmyyntiverkostoa pyritään kasvattamaan pitkän aikavälin tavoittein. Marimekko pyrkii laajentamaan jakeluverkostoaan pääosin konseptimyymlöiden ja shop-in-shop -myymälöiden määrää lisäämällä. (Vuosikertomus 2008, 2009.)

Maailmantalouden huonon tilanteen vuoksi vuonna 2009 Marimekko-konsernin liikevaihdon arvioidaan laskevan 5-10 % ja liikevoiton pienenevän. Yrityksen toimitusjohtaja Mika Ihamuotilan mielestä yrityksen on nyt satsattava toiminnan tehokkuuteen ja kustannuksiin. Yritys aikoo tuoda markkinoille uusia tuotteita, ja pyrkii tavoittamaan uusia asiakasryhmiä muun muassa avaamalla lisää myymälöitä ja uusia jakelukanavia. Panostukset vaikuttavat lyhyellä aikavälillä kasvu- ja tuloskehitykseen heikentävästi, mutta tulevaisuudessa vahvistavat mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä. (Tilinpäätöstiedote 2009.) Marimekko pyrkii koko ajan parantamaan asiakaslähtöisyyttään. Kehittämällä jakelu-, myymälä- ja tuotekonsepteja asiakaslähtöisempään suuntaan haetaan kasvua nimenomaan uusista asiakasryhmistä. (Marimekko 2009.) Myös tuotteiden ominaisuuksia, kuten ulkonäköä, malleja, värejä ja mitoituksia kehitetään jatkuvasti vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

## 4.2 Tuotteet ja toiminnot

Marimekolla on kolme tuotelinjaa: vaatteet, sisustus ja laukut. Nykyään vaatteita tehdään naisille, miehille ja lapsille. Tuotteet valmistetaan pääosin luonnonmateriaaleista ja monen tuotteen perustana ovat Marimekon tunnusomaiset painokankaat. Marimekon naistenvaatteita tarjotaan hieman erilaisilla kokovalikoimilla tuotteesta riippuen. Pääosa tuotteista tarjotaan koossa XS-XL, joistakin tuotteista on saatavilla kokovalikoima kokoon XXXL asti. Marimekolla on useita suunnittelijoita ja jokaisella suunnittelijalla on oma mallimestari. Mallimestarit käyttävät samanlaisia peruskaavoja ja Marimekon omaa mittataulukkoa, jossa määritellään jokaisen koon mitat ja sar-

jontavälit. Tuotteiden kokojen yhtenäisyys tarkistetaan sovittamalla eri suunnittelijoiden tuotteet samoilla sovitusmalleilla.

### **Valmistus**

Marimekolla on kolme omaa tuotantolaitosta Suomessa ja noin puolet kaikista tuotteista valmistetaan edelleen kotimaassa. Osa Marimekon tuotteista valmistetaan alihankintana, ja pääasiallisia alihankintamaita ovat Viro ja Liettua. Ensin tuote suunnitellaan ja kaavoitetaan, siitä valmistetaan mallikappale ja koot sarjotaan. Mallikappaleet lähtevät ennakkomyyntiin, jonka aikana asiakkaat tekevät tilauksensa. Tilauksen perusteella varataan tuotanto ja vahvistetaan materiaalitilaukset. Materiaalien ja tarvikkeiden saavuttua valmistuspaikkaan tuote voidaan valmistaa ja pakata. Pakkauksen jälkeen tuote kuljetetaan varastoon tai suoraan jälleenmyyjälle. Osa työväiheistä on päällekkäisiä ja eri tuotteissa valmistusprosessi voi vaihdella.

### **Ostot**

Marimekolla on 23 omaa myymälää Suomessa, joista 8 on tehtaanmyymälöitä. Marimekon omien myymälöiden ostoista vastaavat kaikki myymäläpäälliköt yhdessä pääkonttorin myymäläostoista vastaavan kanssa. Uudesta mallistosta he päättävät yhtenäisen linjan ja ne tuotteet, jotka tulevat kaikkiin myymälöihin. Lisäksi jokainen myymäläpäällikkö valitsee omaan myymäläänsä vapaasti tuotteita yhtenäisen linjan mukaisesti. Kaikki myymälät eivät siis myy samoja tuotteita, vaan valikoimat vaihtelevat. Myös erilaiset asiakaskunnat huomioidaan ja kokolajitelmiinkin myymäläpäälliköt voivat vaikuttaa.

Monet Marimekon tukkuasiakkaista on yksittäisiä myymälöitä. Suurin osa on konseptimyyymälöitä, jotka myyvät vain Marimekon tuotteita, mutta osa on muitakin merkkejä myyviä pieniä putiikkeja. Osa asiakkaista on ketjuuntunut muutaman myymälän ketjuiksi ja asiakkaina on myös suuria tavarataloja, kuten Stockmann ja Sokos. (Vuositiedot 2008, 2009.)

## 5 NÄIN TUTKITTIIN

Tutkimusmenetelmiä kuvataan olevan kahdenlaisia. Teoreettisessa tutkimuksessa hyödynnetään vain valmista materiaalia, kun taas empiirisessä tutkimuksessa aineistoa kerätään itse ja tutkimus perustuukin siten havaintoihin. Empiirinen tutkimus voidaan erotella laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi ja määrälliseksi eli kvantitatiiviseksi. (Heikkilä 2007, 13.) Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia ja yksi tutkimusmuoto, jossa nämä menetelmät yhdistetään, on tapaus-tutkimus.

### 5.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksella tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134). Tapaustutkimusta voidaan käyttää monenlaisissa tilanteissa ja tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi ilmiö, yhteisö, organisaatio, prosessit tai tapahtumakulku. Tapaustutkimuksella pyritään usein selittämään ja kuvaamaan kohdetta mahdollisimman perusteellisesti ja tehdä siitä ymmärrettävä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 10, 31; Yin 2009, 4, 17.) Laineen ja muiden (2008) mukaan tapaustutkimuksella voidaan testata, täsmentää tai laajentaa teorioita tai tutkia uudenlaista ilmiötä ja kehittää teoriaa (Laine ym. 2008, 19). Useimmiten tapaustutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin *miten* ja *miksi* (Yin 2009, 8-9).

Tapaustutkimus ei itsessään ole tutkimusmenetelmä vaan tapa tutkia eli tutkimusstrategia. Tapaustutkimusta pidetään yleensä laadullisena tutkimuksena, koska tutkittavana on yksittäinen tapaus, eikä suuri tilastoitava joukko. (Laine ym. 2008, 11–12.) Tapaustutkimuksessa käytetään kuitenkin usein sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Useiden menetelmien lisäksi tapaustutkimuksessa voi olla useita aineistonkeruumenetelmiä. (Laine ym. 2008, 9.) Laadullista tutkimusta kuvataan usein merkitysten tutkimiseksi ja määrällistä tutkimusta numeroiden tutkimiseksi. Ne

eivät ole toisiaan poissulkevia lähestymistapoja, vaan ne voivat täydentää toisiaan. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen rajaa voi olla vaikea erottaa. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa tutkittavana on pieni joukko, jonka toiminnasta yritetään saada selville jotain yleistä. Määrällisessä tutkimuksessa taas tutkittavana on yleensä suurempi joukko, jonka toiminnasta etsitään tilastollisesti yleistettävää yhdenmukaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 132–133.)

Tapaustutkimuksen kohteet ovat usein jatkuvia, monimutkaisia ilmiöitä joita tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään syvemmin. Koska tutkittavana on nimenomaan *tapaus*, on kyse yksittäisestä asiasta ja tutkittava kohdejoukko on yleensä melko pieni. (Laine ym. 2008, 10–11.) Peltolan (2008) mukaan kohteet ovat yleensä sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan (Peltola 2008, 111). Yin (2009) korostaa tapaus-tutkimuksen merkitystä nimenomaan nykyajan ilmiöissä ja niiden syvällisemmässä ymmärtämisessä todellisen elämän kontekstissa (Yin 2009, 18).

Peltolan (2008) mielestä tutkimuksissa ei kuitenkaan välttämättä ole kiinnostavinta itse tapauksen tapahtumakulku ja yksittäinen ilmiö, vaan miten yksittäistapaus ilmentää jotain yleisempää ilmiötä. Tapaustutkimuksen tulisi selittää tapahtumien luonnetta ja merkityksiä yleisestä näkökulmasta. (Peltola 2008, 111–112.) Vaikka Laineen (2008) mielestä tutkittava tapaus onkin yksittäinen, hyvin suunniteltuna ja toteutettuna tulokset voivat olla yleistettävissä. Edellytyksinä sille, että yksityisestä tulee yleinen, voidaan pitää kolmea asiaa. Ilmiö tulee kuvailla mahdollisimman tarkasti, siihen liittyvät asiat tulee selittää ymmärrettävästi ja ilmiö tulee selittää suhteessa sen kontekstiin eli laajempaan kokonaisuuteen, josta sen ominaisuudet juontavat juurensa. (Laine ym. 2008, 28–29.) Häikiön ja Niemenmaan (2008) mielestä jo tapauksen kuvaus itsessään on osa tuloksia (Häikiö & Niemenmaa 2008, 53). Tapaus-tutkimuksessa riippuukin paljon sekä tutkimuksen luonteesta että tutkijasta, halutaanko yksittäisestä tehdä yleistä vai tutkia syvällisesti juuri valittua tapausta.

### **Tapaustutkimuksen triangulaatio**

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia aineistoja, menetelmiä ja näkökulmia, joiden yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi. Triangulaation avulla pyritään vahvis-

tamaan saatuja tuloksia ja tutkija voi hyödyntää triangulaatiota monin eri tavoin. Useamman aineiston käytöstä käytetään nimitystä aineistotriangulaatio, jossa aineistoa kerätään monesta eri lähteestä ja monella eri tavalla. Tapaustutkija voi hyödyntää esimerkiksi kyselyä, sanomalehtiaineistoa, virallisia dokumentteja ja tilastoja. Menetelmätriangulaatiossa hyödynnetään useita eri menetelmiä, jotta yhden menetelmän heikkoudet voidaan korvata toisen menetelmän vahvuuksilla. (Laine ym. 2008, 24–25.)

## 5.2 Kysely

Kysely on perinteinen aineistonkeruumenetelmä ja käytännöllinen tapa kerätä tietoa. Kyselyn muoto vaihtelee tutkimuskysymysten ja tutkimusaiheen mukaan. (Valli 2007, 102.) Kyselyillä kerätään tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten mielipiteistä, toiminnasta, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija välittää kysymyksensä vastaajalle kyselylomakkeen välityksellä. (Vehkalahti 2008, 11.) Kananen (2008) mielestä kysymykset ovat nimenomaan määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2008, 25).

Kyselyn perusjoukoksi kutsutaan niitä, joista ollaan kiinnostuneita. Otos eli otantajoukko taas on pienempi ryhmä perusjoukosta, joka kuitenkin edustaa hyvin perusjoukkoa. (Vehkalahti 2008, 43; Heikkilä 2008, 33.) Jos tutkimukseen otetaan mukaan koko perusjoukko, on kyseessä kokonaistutkimus, mutta jos tutkittavana on vain otos, on kyseessä otantatutkimus. (Heikkilä 2008, 14.) Otos ei kuitenkaan voi olla tutkijan valitsema ryhmä, vaan on tärkeää että jokaisella perusjoukon edustajalla on samanlaiset mahdollisuudet tulla valituksi otokseen. (Vehkalahti 2008, 43.) Otoks koko on tärkeä tekijä arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Usein valtakunnallisen otoksen suuruutta pidetään riittävän edustavana, kun otoskoko on 500–1000 (mm. Heikkilä 2008, 45; Kananen 2008, 71).

Kyselyn kysymystyyppit voidaan jakaa avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. Avoi meen kysymykseen vastaaja voi vastata omin sanoin. Strukturoidussa kysymyksessä



vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi, mutta vastausvaihtoehtojen määrä voi olla rajoitettu. (Kananen 2008, 25.) Kysymys voi olla myös avoimen ja strukturoidun väli-muoto eli puolistrukturoitu. Siinä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi, mutta viimeinen vastausvaihtoehto on tyhjä, johon vastaaja voi vastata omin sanoin. (Hirs-järvi ym. 2009, 194.)

Nykyään sähköpostitse tehtävät kyselyt ovat yleistyneet, ja niiden etuna onkin talou-dellisuus sekä helppous. Sähköpostitse lähetetty kysely voidaan usein käsitellä sellai-senaan, jolloin lyöntivirheet analysointiohjelmaan vähenevät. Sähköpostitse vastaa-minen on myös vastaajalle helppoa, nopeaa ja yksinkertaista. (Valli 2007, 102.)

### 5.3 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyössä perehdytään tuotteen kokoihin osana valmistavan yrityksen toimin-toja ja osana asiakkaan toimintoja. Tapaustutkimus valittiin tutkimusstrategiaksi, koska tutkittavana on nykyajan ilmiö, tutkija ei itse osallistu ilmiöön, aineistoa tutki-taan laadullisesti ja määrällisesti ja tutkittavana on yksittäinen tapaus. Tapaustutki-mukselle tyypillisesti opinnäytetyössä kerättiin monipuolinen aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista, pyrittiin ymmärtämään eri tahojen toimintaa ja tulkitsemaan niitä.

Opinnäytetyön ensimmäistä tutkimuskysymystä, *miksi Marimekko Oyj:n tulisi tarjota valmiita kokolajitelmia asiakkailleen*, tarkasteltiin teoreettisen tutkimuksen keinoin, ja saadut tulokset toimivat ikään kuin pohjustuksena toisen tutkimuskysymyksen tarpeelle. Toista tutkimuskysymystä, *millaisia kokolajitelmia Marimekko Oyj:n koti-maan tukkuasiakkaille tulisi tarjota*, tutkittiin empiirisenä tutkimuksena, jossa yhdis-tivät useat aineistonkeruumenetelmät, aineistot ja monimenetelmäisyys.

Tutkimuksessa käytettiin aineistona Marimekon kanta-asiakkaille vuonna 2008 te-kemää asiakaskyselyä, myyntitilastoja Marimekon asiakkaiden ostamista kokolajitel-mista sekä sähköpostikyselyä Marimekon omien myymälöiden myymäläpäälliköille. Tutkimuksen aineisto voidaan jakaa primaari- ja sekundaariaineistoksi. Primaariai-

neistoja ovat 101-kauden myyntitilastot ja tutkimusta varten tehty kysely Marimekon myymäläpäälliköille. Sekundaariaineistoa on Marimekon kanta-asiakkaille vuonna 2008 tehty kanta-asiakaskysely, joka on koottu keväällä 2009.

### **Valmis asiakaskysely**

Tutkimus alkoi tutustumalla Marimekon kanta-asiakaskyselyn vastauksiin. Lokakuussa 2008 Marimekko teetti kanta-asiakkaille kyselyn, jonka avulla haluttiin saada tietoa malliston kehittämisen tueksi. Kysely lähetettiin Marimekon sähköistä uutiskirjetä tilaaville henkilöille, joita oli noin 50 000. Vastauksia saatiin kaikkiaan 8 809 kappaletta. Valmiin asiakaskyselyn tuloksia pystyttiin opinnäytetyössä hyödyntämään selaisinaan ja kyselyn muotoiluja sekä diagrammeja käyttämään hyväksi laatiessa kyseylomaketta.

Kanta-asiakaskyselystä saatiin selville esimerkiksi Marimekon asiakkaiden kokojakauma. Koot oli ristiintaulukoitu ikäryhmittäin seitsemään eri ikäluokkaan. Koot oli yhdistelty kahden koon luokiksi, jolloin kokoluokkia oli yhteensä viisi. Kyselyn laajalla kokoasteikolla oli haluttu varmistaa jokaiselle asiakkaalle riittävä kokoluokka. Koska osa kyselyn vastaajista oli merkannut omaksi kookseen enemmän kuin yhden kokoryhmän ja koska kyseessä on asiakkaan oma näkemys omasta koostaan, voi vastauksissa olla jonkin verran poikkeamia todellisesta.

Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin yli 65-vuotiaat, koska ryhmän vastaajamäärä ei ollut kovin merkittävä ja vastaajat olivat pääosin suurikokoisia. Ikäryhmä päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle myös siksi, että Finatexin on jaotellut kokotaulukonsa yli 65-vuotiaille erikseen. Marimekon asiakkaiden kokojakaumaa verrattiin suomalaisten naisten antropologisiin mittoihin, eli Finatexin viimeisimpään mittatauluksoon vuodelta 2001. Näin saatiin selville, miten hyvin väestön mittoja voitaisiin pitää asiakkaiden kokojakauman perustana ja miten hyvin ne vastasivat tässä tapauksessa kohderyhmän mittoja.

Kanta-asiakaskyselyn tuloksia voidaan pitää merkittävinä jo kyselyyn vastanneiden yli 8 800 vastaajan perusteella. Vertailuna Finatexin N-2001 mittataulukkoa varten mi-

tattiin kahden vuoden aikana 1 550 ihmistä, ja mittaustuloksia pidetään riittävän yleistävänä Suomen väestöön verrattuna. Toisaalta Marimekon kanta-asiakaskyselyssä koot ovat vastaajan oma mielikuva omasta koosta, joka ei välttämättä vastaa todellista. Osa vastaajista oli myös antanut useamman vastausvaihtoehdon, jolloin tilastossa voi olla joitakin epäkohtia.

### **Kysely myymäläpäälliköille**

Lokakuussa 2009 Marimekon myymäläpäälliköille lähetettiin sähköpostitse kysely saatekirjeen kera. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa myymäläpäälliköiden mielipiteitä, kokemuksia, asiakaskyselyn vastausten samankaltaisuutta omassa myymälässä ja oman myymälän kokolajitelmien sopivuutta. Kyselyn oli määrä olla lyhyt, johon olisi helppo vastata ja jonka tarkoituksena oli todentaa myymälöiden ostoista saatuja tuloksia. Kyselyn perusjoukkoon valittiin kolmentoista myymälän myymäläpäälliköt, joiden myymälät sijaitsevat eri puolilla Suomea. Perusjoukon ulkopuolelle jätettiin tehtaanmyymälät sekä kaksi yksittäistä myymälää. Tehtaanmyymälät haluttiin rajata tutkimuksen ulkopuolelle niiden erilaisen tuotevalikoiman sekä mahdollisesti myös asiakaskunnan takia. Lisäksi Tampereen pienempi myymälä ja Espoon Tapiolan myymälä jätettiin pois, koska alueilta uskottiin saatavan riittävästi tietoa muiden myymälöiden kannalta.

Kysely toteutettiin sähköpostitse. Kysely oli lyhyt, ja vastattavana oli kuusi kysymystä, joista viisi oli strukturoituja kysymyksiä ja yksi avoin. Vastausaikaa myymäläpäälliköille annettiin kymmenen päivää. Kyselyyn vastasi yhdeksän myymälää, joten vastausprosentti oli 69 %. Kyselyyn vastanneet edustivat hyvin kyselyn perusjoukkoa. Kysely kattoi hyvin alueen, jossa Marimekon omat myymälät toimivat, paitsi Itä-Suomen osalta, josta ei saatu vastausta. Kyselyn vastaukset analysoitiin taulukkolaskentaohjelmalla myymälöittäin, kysymyksittäin ja alueittain. Vastausten vähäisen määrän vuoksi vastauksia ei ollut perusteltua ristiintaulukoida.

### **Myyntitilastot**

Tutkittaviksi myyntitilastoiksi valittiin 101-kauden tilauskannasta viisi hyvin myynyttä sarjaa, jotka edustavat erilaisia tuotteita eri suunnittelijoilta ja erilaisista materiaa-

leista. Tuotteet edustavat hyvin Marimekon naisten vaatteiden kevät/kesä 2010 - mallistokokonaisuutta. Mallisto käsittää kaikkiaan 32 sarjaa ja yhteensä 155 tuotetta, jolloin yksi sarja sisältää keskimäärin viisi tuotetta. Marimekon naisten vaatteissa käytetään kahdenlaista kokomerkintää: kirjainkokoja tai numerokokoja. Tässä tutkimuksessa kokoja käsitellään kirjainkokoina, jolloin koko 36 vastaa kokoa S, koko 38 kokoa M ja niin edelleen. Valituissa sarjoissa kokovalikoimia oli kolmenlaisia: XS–XL, XS–XXL ja XS–XXXL. Ainoastaan Päre- ja Unikko-sarjojen tuotteista oli saatavilla suurinta kokovalikoimaa eli seitsemää eri kokoa. Yhteensä kuuden ja seitsemään koon tutkittavien sarjojen tuotteissa oli yhtä paljon ja pienintä, viiden koon lajitelmaa hieman vähemmän.

**Arrogira**-sarja on Samu-Jussi Kosken suunnittelema ja sisältää kolme tuotetta: Anate-mekon, Anaiya-paidan ja Anabel-paidan. Materiaalina on lyocell-puuvillasekoitetrikoo ja tuotteita on saatavana kolmessa värissä; pinkkinä, navyna ja mustana.

Mika Piiraisen suunnittelema **Päre**-sarja edustaa hyvin Marimekolle tyypillistä kangassarjaa. Se sisältää seitsemän tuotetta, joista tutkittavaksi valittiin viisi eniten myynyttä. Materiaalina on kreppimäinen puuvillakangas, jossa on Aino-Maija Metsolan suunnittelema printti. Sarjaa on saatavana valko-mustana ja vadelma-pinkkinä. Tuotteista kolme, Aitta, Hiili ja Tyvi, ovat mekkoja ja kaksi, Liekki ja Paanu, ovat paitoja.

Kolme takkia sisältävä **Rozida**-sarja on Ritva Fallan suunnittelema. Takkeja on saatavana kolmessa eri värissä: vadelma-appelsiinina, navy-teräksenä ja sementti-valkoisena. Takit Colo, Cicca ja Cix on valmistettu polyesteristä.

**Sateenkaari**-sarjassa Maija ja Kristina Isolan vuonna 1971 suunnittelema kuosi on päässyt uudelleen tuotantoon Samu-Jussi Kosken suunnittelemissa tuotteissa. Sarja sisältää neljä hintaluokaltaan hieman kalliimpaa tuotetta, joista tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin huivi ja kallein mekko. Materiaalina on silkki-puuvillasekoite, josta valmistettuja Sarissa- ja Sabella-mekkoja on saatavana pinkki-violettiraitaisena ja

roosa-harmaaraitaisena. Mekot ovat vuoritettuja, ja sarjan tuotteet ovat hintaluokaltaan noin 2–3 kertaa kalliimpia kuin muiden sarjojen vastaavat tuotteet keskimäärin.

Samu-Jussi Kosken suunnittelema **Unikko Klassikko**-sarja on valmistettu Maija ja Kristina Isola suunnittelema Unikko-kankaasta. Sarja sisältää neljä mekkoa, jotka valmistetaan puuvillabatatistikankaasta. Uman-, Udele-, Uanna- ja Umo-mekoista on saatavilla kahta väriä: valkoinen-pinkki-navy ja valkoinen-navy-appelsiini.

Myyntitilastot siirrettiin taulukkolaskentaohjelmaan, jossa niitä muokattiin poistamalla turhia rivejä analysoinnin helpottamiseksi. Myyntitilastoista tutkittiin sekä Marimekon omien myymälöiden ostoja että kanta-asiakkaiden tekemiä ostoja. Marimekon omien myymälöiden kohdalta tutkittaviksi valittiin ne yhdeksän myymälää, jotka vastasivat kyselyyn. Jokainen myyntitilasto käsitti yhden sarjan, eli yhdessä tilastossa oli asiakkaittain kaikki sarjan myydyt tuotteet. Myös eriväriset tuotteet olivat omilla riveillään tilastossa.

Ensin tutkittiin Marimekon omien myymälöiden myyntitilastot, joiden oli määrä toimia hyvinä esimerkkeinä tukkuasiakkaille tarjottaville kokolajitelmille. Omien myymälöiden osalta tilastot järjesteltiin myös asiakaskohtaisesti, eli yhden asiakkaan kaikki viisi ostettua sarjaa yhteen taulukkoon. Tällöin pystyttiin vertailemaan eri myymälöiden ostoja keskenään, ja käyttämään tuloksia hyödyksi kyselyn kanssa. Tilauksista laskettiin eri kokojen prosentuaaliset osuudet, kokolajitelmat, kokojen osuudet ja tuotteiden lukumäärät jokaista ostettua kokolajitelmaa kohden sekä kokolajitelmien määrä asiakasta kohden. Lisäksi laskettiin eri kokojen määrä kokolajitelmaa kohden ja eri kokojen kappalemäärät kokolajitelmaa kohden. Myyntitilastoista etsittiin erityisiä yhdistäviä piirteitä sarjoittain ja asiakkaittain. Huomiota kiinnitettiin kokolajitelmien eroavaisuuksiin, kuten pituuksiin tai eri kokojen osuuksiin. Myös eri värien, materiaalien, hintojen ja mallien mahdollisia vaikutuksia kokolajitelmiin tutkittiin.

Tukkuasiakkaiden ostamista sarjoista tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin sellaiset osistolajitelmat, jotka sisälsivät kolme tai sitä vähemmän tuotteita yhden tuotteen yhtä

väriä kohden. Jos asiakkaan kaikki ostot olivat niin pieniä, asiakasta ei huomioitu lainkaan tutkimuksessa, mutta jos joidenkin tuotteiden ostolajitelmat olivat suurempia, asiakas valittiin tutkimukseen niiden tuotteiden osalta. Kuitenkin jos asiakkaan ostot yhden tuotteen osalta olivat yhteensä viisi tai kuusi tuotetta, mutta ostot jakautuivat kahdelle eri värille, osto otettiin mukaan tutkimukseen. Tukkuasiakkaiden myyntilastoja tutkittiin samoin keinoin kuin omienkin myymälöiden tilastoja. Merkittävin saatava tieto oli eri kokojen prosentuaaliset osuudet. Myös eri kokojen keskiarvoja ja keskiarvoja kokolajitelmaa kohden laskettiin. Jokaista sarjaa ja asiakasta tutkittiin erikseen, mutta myös yhdessä ja niitä vertailtiin keskenään. Tukkuasiakkaiden ostoja verrattiin omien myymälöiden ostoihin ja niitä verrattiin toisiinsa numeroina sekä kuvallisissa muodoissa.

Myyntitilastojen tutkimisen jälkeen myymälöiden ostamia kokolajitelmia alettiin luokitella. Luokittelussa kokolajitelmat jaettiin niiden leveyden ja syvyyden mukaan. Jokaiselle asiakkaalle tuli löytyä tarpeisiin sopiva luokka ja jokaiselle luokalle riittävästi edustajia. Kokolajitelmia varten leveyksien ja syvyyksien lisäksi tuli tutkia eri kokojen välisiä eroavaisuuksia, jotta voitaisiin selvittää missä koossa tuotteiden kysyntä kasvaa ja missä koossa vähenee. Myyntitilastojen analysoinnin jälkeen aloitettiin valmiiden kokolajitelmien kokoaminen. Kokolajitelmat laadittiin yhdistäen myyntitilastoista saatuja tietoja myymäläpäälliköiden mielipiteisiin ja kanta-asiakaskyselyn tuloksiin. Valmiita kokolajitelmia arvioitiin vertaamalla valmiita kokolajitelmia ja eri kokojen prosentuaalisia osuuksia Marimekon kanta-asiakkaiden kokojakaumaan.

## 6 TULOKSET

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin *miksi Marimekko Oyj:n tulisi tarjota valmiita kokolajitelmia asiakkailleen sekä millaisia kokolajitelmia Marimekko Oyj:n kotimaan tukkuasiakkaille tulisi tarjota*. Ensimmäinen tutkimuskysymyksistä toimi pohjustuksena ja perusteluina toiselle tutkimuskysymykselle. Osiossa käydään ensin läpi perustelut valmiiden kokolajitelmien tarjoamiselle, jonka jälkeen käydään läpi

kokolajitelmiin vaikuttavia tekijöitä, jotta voidaan perustella toisen tutkimuskysymyksen vastaukset, eli valmiit kokolajitelmat.

## 6.1 Valmiiden kokolajitelmien tarpeellisuus

Valmiiden kokolajitelmien tarjoaminen vaikuttaa useisiin yrityksen toimintoihin ja toimitusketjun vaiheisiin. Muutos näkyisi asiakkaalle jo tilausta tehdessä ja myös tavaran vastaanotto ja tarkistaminen muuttuisivat valmiiden kokolajitelmien myötä. Yrityksen kohdalla muutos vaikuttaisi tuotantoon, etenkin valmistuksen jälkeisiin toimintoihin, kuten tuotteiden lajitteluun, pakkaamiseen, varastointiin ja jakeluun.

### Toimitusketjun tehostuminen

Kokolajitelmien vakioimiselle on useita perusteluja ja suurimmat hyödyt parantavat koko toimitusketjun toimintaa. Valmiiden kokolajitelmien lajittelu on nopeampaa, koska tuotteet pakataan vakioitujen lajitelmien mukaisesti. Näin ollen myös virheet vähenevät, koska toiminnot ovat vakioituja. Minimoimalla toimitusketjusta ylimääräiset pakkaus- ja lajitteluvaiheet myös läpäisy aika lyhenee. Toimitusketjun toimintojen tehokkuus heijastuu suoraan tuotteen hintaan. Jokainen käsittely ja tarkastusvaihe lisäävät tuotteen hintaa, joten jokaisen vaiheen tulisi myös tuoda tuotteeseen lisäarvoa. Yrityksen logistinen tehokkuus heijastuu koko toiminnan tehokkuuteen ja lyhyempään toimitusketjuun sitoutuu vähemmän pääomaa.

Jos tuotteet pakattaisiin jo valmistustehtaalla suoraan kokolajitelmiin, niitä ei tarvitsisi uudelleen lajitella varastolla. Koska työvoima on halvempaa Viron ja Liettuan tehtailla, joissa monet Marimekon tuotteista valmistetaan, on edullisempaa teettää mahdollisimman monia työvaiheita siellä. Kuvion 3 (ks. s. 14) mukaan työn teettäminen Virossa ja Liettuassa on noin 5-10 kertaa edullisempaa kuin Suomessa. Valmiissa kokolajitelmissa kyse on myös tuotteen kohdistamisesta tietylle asiakkaalle mahdollisimman myöhään. Tuotteet pakataan kokolajitelmiin, ei tietylle asiakkaalle. Näin käsiteltävien nimikkeiden määrä on pienempi ja toimitusketjun kulku tehostuu. Yksinkertaisen toimitusketjun ohjaus on helpompaa ja kustannukset alenevat. Valmiit ko-

kolajitelmat ovat myös eräänlaista modularisointia, jossa eri kokolajitelmat ovat osakokonaisuuksia ja niistä muodostetaan kullekin asiakkaalle sopivia kokonaisuuksia. Osakokonaisuuksia ei kuitenkaan kannata tarjota liikaa. Vaikka asiakkaille tuleekin tarjota riittävä määrä erilaisia vaihtoehtoja, jossain vaiheessa vaihtoehtojen määrä lakkaa olemasta tuottavaa.

Tuotteilla on suuri vaikutus tuotannon ohjautuvuuteen ja toimintamalliin. Asiakkaiden tilauksiin perustuvan tilausohjautuvan tuotannon voisi ehkä valmiiden kokolajitelmien myötä aloittaa varmemmissa tuotteissa jo aiemmin, jolloin saataisiin vältettyä tilauspiikkejä ja toimitusaikaa asiakkaalle lyhennettyä.

### **Tuottavuuden parantaminen**

Toimitusketjun tehokkuus heijastuu suoraan yrityksen tuottavuuteen. Yksinkertaistamalla toimitusketjun vaiheita ja siirtämällä työvaiheita edullisemman työvoiman maihin säästetään kustannuksia. Jos tuotokset pysyvät samana tai kasvavat, yrityksen kokonaistuottavuus kasvaa. Vähentämällä ylimääräistä joustavuutta tuotannosta saadaan tuotannon tavoitteita tasapainotettua. Tuotannon joustavuuteen vaikuttaa monet pienetkin asiat, ja eri osien vakiointi, kuten kokolajitelmat, on yksi niistä. Valmiit kokolajitelmat vakioivat toimintoja ja siten vähentävät joustavuutta oikealla tavalla. Joustavuuttakin tuotannossa tulee olla, muttei liikaa jotta tuotannon tavoitteissa säilyy tasapaino. Valmiit kokolajitelmat siis parantavat yrityksen tuotannon laatua, luotettavuutta, nopeutta ja kustannustehokkuutta, ja siten koko tuotannon tuottavuutta. Vaikka joustavuus vähentää asiakkaan joustavuutta, kun asiakas ei voikaan enää tilata haluamaansa määrää tuotteita, ei muutoksen silti tarvitse olla asiakkaalle negatiivinen. Samalla lailla tuotannon tavoitteet tasapainottuvat asiakkaalle, eli toimitusaika lyhenee, luotettavuus ja laatu paranevat ja muutos voi näkyä jopa tuotteiden hinnoissa. Valmiit kokolajitelmat voivat rajata joitakin asiakkaita pois, mutta niin olisi joka tapauksessa käynyt jossakin vaiheessa. Toimintoja tulee tehostaa ja keskittyä olennaisiin asiakkaisiin, eli niihin, joista on todellista hyötyä ja jotka ovat myös tulevaisuuden asiakkaita.



### **Asiakslähtöisyys**

Koska Marimekko haluaa parantaa prosessejaan nimenomaan asiakslähtöisesti, olisi muutoksen tuotettava etua asiakkaalle parannettava myös yrityksen kilpailukykyä. Marimekko on nyt selvittänyt, minkä kokoisia lajitelmiä tukkuasiakkaat ostavat ja minkä kokoisia Marimekon tuotteita ostavat asiakkaiden asiakkaat ovat. Marimekko voi vielä helpottaa ja nopeuttaa asiakkaan ostoja esimerkiksi hinnoittelemalla kokolajitelmat valmiiksi lajitelmittain, ei vain tuotteittain. Vakioitujen kokolajitelmien tilaaminen ja tilauksen saapuminen on asiakkaalle nopeampaa, sillä asiakkaan on helpompaa muodostaa tilauksensa annettujen kokovalikoimien mukaisesti. Näin asiakkaan valikoiman suunnitteluun käyttämä aika lyhenee. Saapunut tilaus on nopea tarkistaa, sillä oletettavasti yksi asiakas tilaa vain muutamaa erikokoista valmista kokolajitelmaa. Valmiiden kokolajitelmien myötä tuotevalikoima tasapainottuu, sillä yhdestä tuotteesta on saatavilla yhtenäinen kokolajitelma. Tasapainoinen tuotevalikoima auttaa myös kuluttajaa löytämään oikeanlaisen tuotteen, kun kokoja on saatavilla. Aiempien tutkimusten mukaan laajempi kokovalikoima ei välttämättä lisää kuluttajan tyytyväisyyttä, joten on tärkeää tarjota selkeitä kokonaisuuksia. Kuluttajien ja asiakkaiden toiveet muuttuvat ja yritysten tulisi koko ajan olla tietoisia rajapintayritystensä kehityksestä. Vaatetusalan jatkuvan muutoksen vuoksi toimitusketjun läpinäkyvyys ja hyvä kommunikointi on tärkeää. Jotta valmiit kokolajitelmat palvelevat kohderyhmää oikein, on tiedettävä asiakkaiden tarpeet. Kilpailuedun kannalta on tärkeää olla mukana kehittämässä asiakkaan kilpailuetua ja vaikuttaa asiakkaan arvoketjuun. Valmiit kokolajitelmat voivatkin säästää asiakkaan kustannuksia ja aikaa, ja siten parantaa asiakkaan suorituskykyä. Yrityksen kehittäessään omia toimintojaan sen on mahdollista vähentää tuotteen kustannuksia, jolloin on mahdollista tarjota asiakkaille myös edullisempia tuotteita.

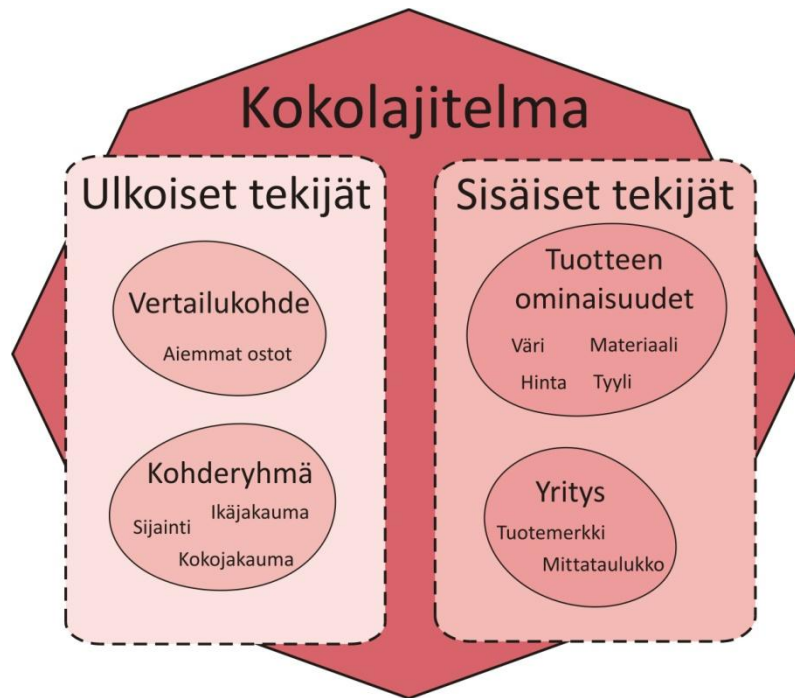
### **Oikean koon merkitys kuluttajalle**

Tuotteen oikealla koolla ja istuvuudella on suuri merkitys loppukäyttäjälle. Istuvuus tai sopivuus on kolmen tärkeimmän kriteerin joukossa tuotetta ostettaessa sekä Marimekon kanta-asiakaskyselyn, että suomalaisen kuluttajakyselyn mukaan. Kysyttäessä Marimekon kanta-asiakkailta ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä vastaaja sai valita kolme vaihtoehtoa kolmestatoista. Tuotteen laatu oli kaikkien 25–65-vuotiaiden

mielestä tärkeintä. Toiseksi tärkein ostokriteeri oli oman tyylin mukaisuus ja kolmanneksi tärkein ominaisuus tuotteen istuvuus (35 %). Vähäpätöisemmiksi kriteereiksi jäivät muun muassa tuotteen hinta, materiaali ja laatu. Samankaltaisia tuloksia saatiin myös Suomalaisen Työn Liiton (Peura-Kapanen 2000) vuonna 1999 tehdyssä tutkimuksessa; tuolloin kolme tärkeintä tekijää ostopäätöksessä olivat hinta, laatu ja sopivuus. Tuotteen oikeaan kokoon ja kohderyhmän huomioimiseen kannattaakin siis panostaa.

## **6.2 Kokolajitelmiin vaikuttavat tekijät**

Tutkimuksessa löydettiin useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat kokolajitelmiin. Kirjallisuudessa tietoa oli saatavilla vain valikoiman suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä, joiden kuitenkin nähtiin soveltuvan myös kokolajitelmiin. Aineistotriangulaation avulla saatiin monipuolisesti tietoa ja aineistoista pyrittiin löytämään juuri tämän tapauksen kannalta merkittävimmät tekijät. Kokolajitelmiin vaikuttavia tekijöitä esitellään kuviossa 6.



KUVIO 6. Kokolajitelmiin vaikuttavat tekijät

Kokolajitelmiin nähtiin vaikuttavan kahdenlaisia tekijöitä, sisäisiä ja ulkoisia. Sisäisiä tekijöitä ovat tuotteen ominaisuudet ja yrityksen valinnat, esimerkiksi kokovalikoima ja mittataulukko. Ulkoisia tekijöitä ovat aiemmat myynnit, kohderyhmä sekä myymälä. Aiemmat myynnit tässä tutkimuksessa tarkoittivat Marimekon omien myymälöiden kokolajitelmia, joita käytettiin esimerkkeinä onnistuneista ostoista. Kohderyhmällä tarkoitetaan asiakkaita, joita tässä tutkimuksessa ovat Marimekon tukkuasiakkaat ja kuluttajat. Tukkuasiakkaiden tarpeita kartoitettiin tutkimalla millaisia kokolajitelmia he ovat ostaneet. Kuluttajien kohdalla tutkittiin Marimekon kanta-asiakkaiden koko- ja ikäjakaumaa.

### 6.2.1 Ulkoiset tekijät

Marimekon omien myymälöiden ostot olivat ennen kaikkea selkeitä ja johdonmukaisia. Jos jotain mallia haluttiin ostaa vain vähän, tuotteesta valittiin yksi väri ja ostettiin siitä vähintään neljän eri koon kokolajitelma. Tukkuasiakkaiden ostot olivat huomattavasti hajanaisempia ja keskenään hyvin erilaisia. Jotkut asiakkaat olivat osta-

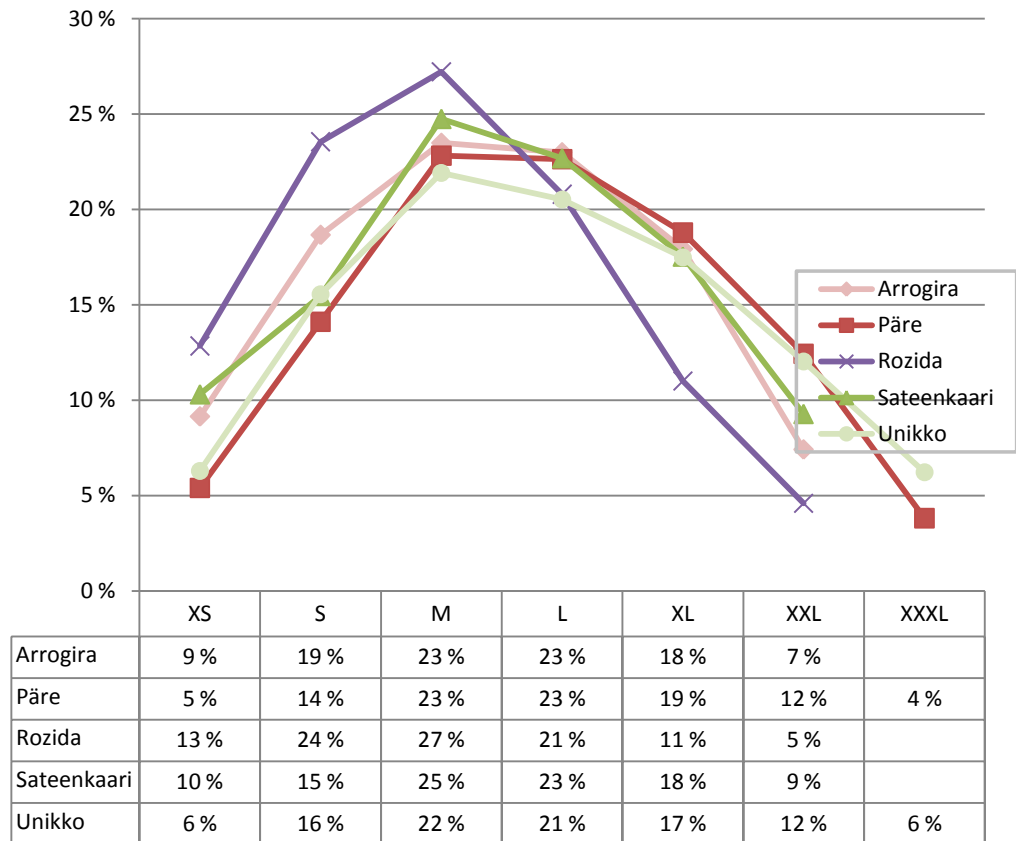
neet vain suuria kokoja ja toisilla kokohajontaa oli paljon. Ostetuissa kokolajitelmissa oli leveitä ja syviä, kapeita ja matalia ja kaikkea siltä väliltä. Usein asiakkaat eivät olleet ostaneet yhtä tuotetta kovin montaa kappaletta, jolloin jokaista saatavilla olevaa väriä ostettiin muutamia kokoja ja kokolajitelmasta muodostui todella sirpaleinen. Jos tuotteesta oli tarjolla kahta väriä, saatettiin molempia värejä ostaa kolme kappaletta, mutta toisesta ostettiin kaksi S-kokoa ja yksi M, kun toisesta tuotteesta ostettiin yksi M-koko ja kaksi L-kokoa. Marimekon omien myymälöiden ostot olivat jakautuneet tasaisemmin eri kokojen suhteen kuin tukkuasiakkaiden. Osittain se voi selittyä sillä, että Marimekon omia myymälöitä tutkittiin vain niiden yhdeksän myymälän osalta, jotka vastasivat kyselyyn. Tukkuasiakkaita taas on useita kymmeniä, jolloin erot voivat korostua.

Kuviossa 7 esitetään Marimekon omien myymälöiden ostot sarjoittain. Poikkeuksellisesti, koska kyseessä on Marimekon toiminnan kannalta luottamuksellista tietoa, tulevilla kuvioilla käsitellään vain prosentuaalisia arvoja.



KUVIO 7. Omien myymälöiden ostamat kokolajitelmat sarjoittain

Tukkuasiakkaiden ostoissa erot sarjoittain korostuvat. Kuitenkin omien myymälöiden ja tukkuasiakkaiden tuotteiden ja sarjojen ostoissa on niin paljon yhteneväisyyksiä, että joko tukkuasiakkaat ostavat vuosien kokemuksella tietynlaisia tuotteita aina tietynlaisia sarjoja tai sitten esimerkiksi myyntihenkilöstö ohjailee tukkuasiakkaiden ostoja. Myyntihenkilöstön olisi helppo sanoa millaisia kokolajitelmia omat tai muut myymälät ovat jo ostaneet. Tietysti myös tuotteesta tarjolla oleva kokolajitelma kertoo jo jonkin verran kohderyhmästä, jolle tuote on suunnattu. Hyvä esimerkki samantyyppisistä ostoista on Rozida-takkisarja. Myymäläpäälliköiden kyselyn vastauksissa mainittiin, että takit ovat monesti reilun kokoisia. Marimekon omat myymälät ostivat yllättävän paljon, valituista sarjoista eniten, pieniä kokoja Rozida-sarjan takeista (kuvio 7). Tukkuasiakkailla ilmiö korostui, ja he olivat ostaneet vielä enemmän pieniä kokoja (kuvio 8).



KUVIO 8. Tukkuasiakkaiden ostamat kokolajitelmat sarjoittain

### Arrogira

Arrogira-sarjaa oli ostettu jonkin verran enemmän pienemmille asiakkaille kuin keskimäärin ja koko S oli suosituampi kuin XL. Omat myymälät olivat selvästi uskoneet sarjan tuotteiden myyvän pienempikokoisille kuluttajille kuin tukkuasiakkaat. Omien myymälöiden ostoissa koko XS oli kolme kertaa myydympi koko kuin XXL. Tukkuasiakkailla ero näiden kokojen välillä oli pieni: vain kaksi prosenttia.

### Päre-sarja

Sarjasta erottui kaksi tuotetta, joita ostettiin muista poikkeavalla kokolajitelmalla. Tyvi-mekkoa ostettiin selkeästi pienempiä kokoja, niin omien myymälöiden kuin tukkuasiakkaidenkin kohdalla. Tuotteesta oli saatavilla koot XS-XL. Paanu-paitaa sen sijaan ostettiin selkeästi suurempia kokoja. Tuotetta oli saatavilla seitsemässä eri koossa, jolloin kokolajitelma oli XS-XXXL. Kuten myymäläpäälliköiden kyselyssä tuli ilmi,

myytävä kokolajitelma riippuu tuotteen mallista, kuten tässäkin tapauksessa. Koska suunnittelija, materiaali, värit, kuviot ja hintaluokka ovat samat, on mallin merkitys varmasti korostunut. Tyvi-mekko on tyttömäinen niskalennkimekko, jonka yläosassa on poimutusta. Tuotteen on varmasti uskottu myyvän nuorimmille asiakkaille. Paa-nu-paita taas on pitkä, tunikamainen paita, jossa on venepääntie, rintamuotolaskokset ja nauhakuja lantiolla. Tuotteen on varmasti uskottu myyvän isokokoisimmille asiakkaille.

### **Rozida**

Sarja koostui kolmesta takista, ja ostetut kokolajitelmat olivat selkeästi enemmän painottuneet pienempiin kokoihin. Myymäläpäälliköiden kyselyssä kävi ilmi, että takeista myydään selvästi enemmän pieniä kokoja. Pienten takkien ostajat eivät silti välttämättä ole pienempiä, vaan syy voi löytyä kaavoituksesta. Takit voidaan kaavoittaa väljemmiksi, jotta alle mahtuu esimerkiksi jakku. Oli syy mikä tahansa, pienikokoisia takkeja on jo jonkin aikaa myyty eniten, sillä niin tukkuasiakkaat kuin omien myymälöiden myymäläpäällikötkin ovat osanneet varautua ja ovat tilanneet takeista pienempiä kokoja kuin muita tuotteita. Tukkuasiakkailla ero oli hieman selkeämpi kuin omissa myymälöissä. Kokoa S oli ostettu enemmän kuin kokoa L, ja vastaavasti kokoa XS oli ostettu enemmän kuin kokoa XL. Huolimatta takkien pienien kokojen menekistä Cix-takki, jonka kokolajitelma oli laajin, oli selkeästi ostetuin. Kahden muun takin kokolajitelma päättyi XL-kokoon, kun Cix-takkia oli saatavilla XXL-kokoon asti.

### **Sateenkaari**

Sarjan ostettu kokojakauma noudattaa hyvin kaikkien viiden sarjan keskimääräistä kokojakaumaa. Suosituin koko on M, seuraavaksi L ja kolmannesta paikasta vuorottelevat S ja XL. Viidestä tutkitusta sarjasta sateenkaaren tuotteita oli ostettu vähiten, kokolajitelmat olivat pienimmät ja yhtä tuotetta samaa kokoa oli ostettu vähiten.

### **Unikko klassikko**

Omat myymälät ostivat Unikkoa jonkin verran tasaisemmalla kokolajitelmalla kuin tukkuasiakkaat. Omien myymälöiden kokolajitelma sisälsi enemmän pieniä (XS) ja

isoja (XXL–XXXL) kokoja ja hieman vähemmän keskimmäisiä kokolajitelman kokoja (S–XL).

Kaikkien viiden sarjan kokolajitelmat yhdistämällä saatiin kokojen prosentuaaliset osuudet, jotka todennäköisesti kuvastavat hyvin koko Marimekon kotimaan tilauskannan kokojakaumaa tutkitulla kaudella (kuvio 9). Vaikka omien myymälöiden ja tukkuasiakkaiden ostojen välillä onkin eroja sarjoittain, on kaikki viisi sarjaa käsittävät kokojakaumat yllättävän yhtenäisiä.



KUVIO 9. Sarjojen kokolajitelmat yhteensä

### Asiakkaiden tarpeet

Koska yrityksen on tärkeää pystyä vaikuttamaan asiakkaidensa arvoketjuun myönteisesti, on hyvä tutkia millaisia kokolajitelmia asiakkaat ovat ostaneet. Marimekon omien myymälöiden myymäläpäälliköille lähetetyssä kyselyssä kysyttiin kokolajitelmiin liittyvistä asioista ja myymäläpäälliköitä pyydettiin vertaamaan kanta-asiakaskyselyn vastauksia omaan myymälään. Kyselylomakkeessa käytettiin Marimekon yrityksen sisäistä kuvamateriaalia, joten opinnäytetyössä kyselylomakkeesta esi-



tellään vain kysymykset. Marimekon omien myymälöiden myymäläpäälliköille lähetettyyn kyselyyn vastasi yhdeksän myymälää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 69. Jokainen vastaaja vastasi kaikkiin strukturoituihin kysymyksiin. Suuri osa vastauksista noudatti samaa kaavaa. Kyselyn vastauksissa merkittäviä eroja myymälöiden sijainnin tai koon perusteella oli vain yhdessä myymälässä.

Kysyttäessä myymälästä ensin loppuvia kokoja, oli ne jaettu kanta-asiakaskyselyn mukaisesti kahden ryhmiin, jolloin vastausvaihtoehtoja oli kolme: pienet koot (XS-S), keskikoot (M-L) ja isot koot (XL-XXL). Vastaajista 78 % vastasi suurten kokojen loppuvan myymälästä ensimmäisenä. Keskikoot olivat 22 %:n mielestä ensin loppuvia kokoja, jolloin yksikään vastaajista ei kokenut pienten kokojen loppuvan ensin. Myymäläpäälliköiltä kysyttiin myös alennusmyyntiin jääviä kokoja. Usein vastaus oli päinvastainen kuin kysyttäessä alennusmyynteihin jäävistä koista, mutta ei jokaisella vastaajalla. Vastaajista 94 % arvioi eniten alennusmyynteihin jäävän pieniä kokoja ja 6 % suuria kokoja.

Kysyttäessä kanta-asiakkailta tuotteiden sopimattomuuden syitä saatiin selville tuotteiden kehityskohtia. Iältään 25–65-vuotiaista vastaajista 17 % koki, että tuotteissa on liian pienet koot. Mitä vanhemmaksi vastaajat kävivät, sen suuremmaksi kasvoi liian pieniksi kokojen kokevien määrä. Vastaavasti samanikäisistä vastaajista 6 % oli sitä mieltä, että koot ovat heille liian suuria.

### **Kokolajitelmien leveys**

Tutkimalla sarjojen kokolajitelmien eri kokojen lukumäärät, saatiin selville miten leveitä ostetut kokolajitelmat olivat. Leveydet jaoteltiin viiteen luokkaan. Kolme tai sitä vähemmän eri kokoja sisältävät oli pienin luokka ja suurin luokka oli seitsemän eri kokoa leveä kokolajitelma (taulukko 1). Taulukon mukaan suurin ryhmistä oli kolmen eri koon kokolajitelmat. Toiseksi eniten oli ostettu neljää eri kokoa ja vähiten seitsemää eri kokoa. Seitsemän ja kuuden koon levyisten kokolajitelmien vähyyteen vaikuttaa tuotteista tarjotut kokolajitelmat, jotka olivat viidestä seitsemään eri kokoa riippuen tuotteesta. Esimerkiksi Rozida-takkisarjan kokovalikoimista kaksi oli viiden

eri koon ja yksi kuuden koon. Arrogira- ja Sateenkaari-sarjoissa suurin lajitelma oli kuusi eri kokoa.

Jos kaksi eniten kokoa sisältävää sarjaa yhdistetään yhdeksi sarjaksi, saadaan sarjan prosentuaaliseksi osuudeksi yhteensä 24 %. Silloin neljä muodostunutta luokkaa ja-  
kautuvat melko tasaisesti. Voidaankin sanoa, että 3,4,5 ja sitä suurempien kokolajitelmi-  
en ostajia on yhtä paljon, jolloin valmiita kokolajitelmia tulisi pystyä tarjoamaan  
kaikille neljälle asiakasryhmälle.

TAULUKKO 1. Kokolajitelmien leveydet

	Arrogira	Päre	Rozida	Sateen- kaari	Unikko	Kaikki
	%	%	%	%	%	%
3	7	31	38	32	28	28
4	26	30	33	37	16	26
5	46	21	10	32	17	23
6	20	15	20	0	19	17
7	0	4	0	0	21	7
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

### Kokolajitelmien syvyys

Taulukossa 2 on kuvattuna kokolajitelmien syvyys. Suosituin kokolajitelma tutkituista viidestä sarjasta on vain yhden kappaleen jokaista kokoa käsittävä kokolajitelma, jonka ovat ostaneet noin kaksi kolmasosaa (65 %) Marimekon asiakkaista. Neljännestä asiakkaista (24 %) on ostanut kokolajitelman, jossa joitakin kokoa on ollut enemmän kuin yksi. Noin joka kymmenettä ostettua kokolajitelmaa voidaan edes jossakin mielessä kutsua syväksi, jolloin jokaista kokoa on ostettu vähintään kaksi kappaletta.

Sarjojen välillä on yllättävän suuria eroja. Arrogira-sarjaa on ostettu melko tasaisesti jokaista syvyysluokkaa, kun taas Päre-sarjaa, joka on kaikista sarjoista myydyin, on ostettu eniten yhtä jokaista kokoa.

TAULUKKO 2. Kokolajitelmien syvyydet

	Arrogira	Päre	Rozida	Sateen- kaari	Unikko	Kaikki
2 tai enemmän	27	8	5	15	9	11
1–2	35	19	43	15	22	24
1	39	73	52	70	68	65
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100

### Kohderyhmän koko- ja ikäjakauma

Marimekon kanta-asiakaskyselyn tarkoituksena oli alun perin tukea vaatemalliston kehittämistä. Tähän tutkimukseen kanta-asiakaskyselystä saatiin runsaasti tietoa muun muassa asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä, ikä- ja kokoja-kaumasta sekä toiveista. Kanta-asiakaskyselyyn vastanneista merkittävä osa (91 %) oli iältään 25–65-vuotiaita. Koska muiden ikäryhmien osuudet eivät ole kovin merkittäviä ja etenkin alle 20-vuotiaiden vastaukset poikkeavat muista, tarkastellaan tässä vastauksia pääosin 25–65-vuotiaiden vastaajien osalta. Kyselyn mukaan vastaajista melkein kolme neljäsosaa (73 %) sijoittuu kokoasteikolle S–XL. Kyselyn tulokset osoittavat hyvin iän vaikutuksen kokojakaumaan; vastaajan iän lisääntyessä vaatekokokin suureni. Esimerkiksi kokoluokan S–M osuus 25–34 -vuotiaista oli 44 %, kun saman kokoluokan osuus 35–45-vuotiailla oli enää 35 %. Marimekon omien myymälöiden myymäläpäälliköille tehdyssä kyselyssä pyydettiin vertaamaan kanta-asiakaskyselyn kokojakaumaa kyseisen myymälän asiakkaiden kokojakaumaan. Vastaajat olivat pääosin (94 %) yhtä mieltä kokojakauman vastaavuudesta. Ainoastaan yksi myymälä vastasi asiakkaiden olevan sekä keskimäärin suurempia että samankokoisia kuin kanta-asiakaskyselyn vastaajat. Myymäläpäälliköitä pyydettiin vertaamaan myös kanta-asiakaskyselyn ikäjakaumaa omaan myymälään ja edelleen vastaajat olivat melko yksimielisiä (89 %) jakauman vastaavuudesta omaan myymälään.

Kokolajitelmaan liittyvien kysymysten lisäksi myymäläpäälliköitä pyydettiin vielä arvioimaan ulkomaalaisten asiakkaiden osuutta. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan

mahdolliset poikkeamat myymälän kokolajitelmissa, jos ulkomaalaisten osuus myymälän asiakkaista olisi merkittävä. Vastaajista 89 % vastasi ulkomaalaisten osuudeksi 10 % tai sitä vähemmän myymälän asiakkaista, jolloin ulkomaalaisten osuus ei nousut merkittäväksi vaikuttajaksi ostoihin kuin yhdellä myymälällä. Sen myymälän asiakaskunnan ulkomaalaisten osuudeksi arvioitiin noin 20–30 %.

Vaikka valikoiman suunnittelun ohjeina on käyttää asiakkaiden kokojakauman selvittämiseen väestön mittoja, ei se tutkimuksessa osoittautunut hyväksi lähteeksi. Vertailun mukaan Marimekon asiakkaiden koot poikkeavat melko paljon Finatexin taulukoissa ilmoitetusta kokojakaumasta. Ensisijaisen tiedon saa kysymällä suoraan asiakailta, kuten Marimekko teki kanta-asiakaskyselyssään, tai käyttämällä hyväksi niiden henkilöiden ammattitaitoa, jotka ovat lähimpänä asiakkaita. Toinen kokolajitelman suunnitteluun liittyvä väite oli kokojakauman asettuminen normaalijakauman mukaisesti. Tutkimuksessa selvisi, ettei mikään sarjojen kokojakaumista varsinaisesti ollut normaalijakauman mukainen.

Marimekon kanta-asiakkaat ovat kuluttajia, jotka käyvät Marimekon omissa myymälöissä. Marimekon omia myymälöitä on yhteensä 23, pääosin suurimmissa kaupungeissa ja Marimekon tuotantolaitosten yhteydessä tehtaanmyymälöinä. Niinpä voidaan olettaa, että Marimekon kanta-asiakkaat tulevat pääosin näistä kaupungeista tai lähialueilta. Monet kaupunkien väestörakenteet poikkeavat keskimääräisestä väestöstä, jolloin koko maan väestön tutkiminen on melko suurpiirteistä. Myymäläpäälliköiden kyselyssä ei ollut nähtävissä suuria alueellisia eroja, mutta sijainnilla on kuitenkin merkitystä tuotteen kokolajitelmaan. Taloussanomien artikkelien mukaan kaupunkien välillä on eroavaisuuksia ja myymäläpäälliköiden kyselyn mukaan asiakaskunta vaihtelee myös kaupungin sisäisesti. Koska myymälän asiakkaiden tarkka määrittely ja siten myös kokojakauman tutkiminen on vaikeaa, tulisi kokolajitelmia suunnitella ennakkoluulottomammin. Etenkin perustuotteissa ostoja voisi tehdä normaalista poikkeavalla kokolajitelmalla ja analysoida seurauksia. Myymälän asiakaskunta ei koskaan kehity, jos kokolajitelmiakaan ei kehitetä.

## 6.2.2 Sisäiset tekijät

Yksittäisen tuotteen kokoon ja siten kokolajitelmaan vaikuttavat monet tekijät. Yritys määrittelee mittataulukot ja tuotekohtaiset kokovalikoimat, materiaali ja tuotteen malli vaikuttavat tuotteen istuvuuteen, ja kokovalikoima vaikuttaa tuotteen hintaan. Verratessa eri sarjojen ostoja huomattiin, että kokolajitelmat vaihtelevat tuotteittain ja sarjoittain. Valikoiman suunnitteluun löytyi kuusi vaikuttavaa tekijää: tuotteen väri, hinta, materiaali, tuotemerkki, tyyli ja koko. Jokainen ominaisuuksista vaikuttaa toisiinsa ja tekijöitä voidaan pitää myös kokolajitelman suunnitteluun vaikuttavina tekijöinä. Ominaisuuksia voidaan verrata kuvion 2 (s. 11) tuotannon tavoitteiden logiikkaan, jossa tuottavuus syntyy tuotannon tavoitteiden tasapainosta. Myös valikoiman suunnittelussa hyvä ja tuottava valikoima syntyy eri ominaisuuksien tasapainosta.

### Tuotteen väri

Myyntitilastoissa tuotteet oli eritelty väreittäin omille riveilleen. Samaa tuotetta, eri värejä ostettiin erilaisia kokolajitelmia. Mustan, mustavalkoisen tai mustaharmaan tuotteen ostettu kokolajitelma on yleensä laajempi, ja yleisesti ottaen kokolajitelma myös painottui suurempiin kokoihin kuin värikkäämpien vaihtoehtojen kokolajitelmat.

### Tuotteen hinta ja materiaali

Tuotteen hinnan noustessa tuotteesta ostetaan vähemmän kokoja ja vähemmän yhtä kokoa. Monet jättävät kalliimman sarjan tuotteet kokonaan ostamatta. Pääosin kalliimpien tuotteiden ostajat ovat asiakkaita, jotka muutenkin ostavat runsaasti tuotteita. Tuotteen hintaan vaikuttaa vahvasti tuotteen materiaali. Sateenkaari-sarjan hintaa lisäsi silkkimateriaalin lisäksi vuoritus. Vuori nostaa materiaali- ja työ-kustannuksia ja tuotteen kokonaishintaa entisestään. Kalliimmalla materiaalilla on vaikutusta myös tuotteen tyyliin. Kaksi samanmallista tuotetta eri materiaaleista valmistettuina voivat olla täysin eri käyttötarkoitukseen ja myös eri hintaluokissa. Materiaalilla on kuitenkin vaikutusta myös tuotteen istuvuuteen. Väljän mallinen vaate sopii useammalle vartalotyyppille. Joustava materiaali mukautuu useampaan kokoon ja on silti käytännöllinen, kun taas joustamaton materiaali käy harvemmalle

kuluttajalle. Tutkittavista sarjoista yksi oli valmistettu joustavasta trikooneuloksesta ja muut neljä olivat kangastuotteita. Trikoosta valmistettuja Arrogiira-tuotteita oli ostettu jonkin verran enemmän pieniä kokoja kuin keskimäärin, mutta merkittävää eroa ei huomattu joustavasta ja joustamattomasta materiaalista valmistettujen tuotteiden välillä.

### **Tyyli**

Tuote voi olla malliltaan istuva, jolloin sopivuus asiakkaalle on rajoitetumpi kuin väljän mallisella vaatteella. Myös erilaisilla pituuksilla on merkitystä, esimerkiksi lyhythäinen paita on sopiva useammalle kuin pitkähihainen. Myymäläpäälliköt saivat kyselyn lopussa jättää muita huomioitaan kokolajitelmiin liittyen. Vastauksista kävi ilmi, että useilla eri tekijöillä kuten tyylillä tai tuoteryhmällä on merkitystä tuotteen istuvuuteen ja kokoon. Vastauksissa todettiin myös asiakkaan joutuvan ottamaan joistakin tuotteista todellista suuremman koon esimerkiksi rinnanympäryksen pienen mitan vuoksi suhteessa tuotteen muihin väljyyksiin, jolloin tuotteen mallilla on ollut vaikutusta tuotteen istuvuuteen. Kysyttäessä Marimekon kanta-asiakkailta syytä jos tuote oli ollut sopimaton, melkein kolmasosa (30 %) koki, että syy oli ollut vääränlaisessa mallissa. Vääränlaiset mallit olivat 25–34-vuotiaiden kannalta selkeästi suurempi syy tuotteiden sopimattomuuteen, sillä 34 % eli enemmän kuin joka kolmas, piti vääränlaisia malleja sopimattomuuden syinä.

### **Tuotemerkki**

Yrityksillä on omat mittataulukonsa, joten jokaisella tuotemerkillä on omankokoisensa ja tietyn tyyliset tuotteet. Yrityksen määritelmien mukaan vaihtelevat myös kokojen väliset erot eli sarjontavälit ja kokovalikoiman laajuus. Yksi yritys voi tarjota eri tuotemerkeillä erikokoisille, eri-ikäisille tai erityyillisille asiakkaille suunnattuja tuotteita.

### **Esimerkkejä ostetuista kokolajitelmista**

Kuviossa 10 on esimerkki yhden tukkuasiakkaan ostamasta Päre-sarjan kokolajitelmista. Kuvio on hyvä esimerkki yksittäisen asiakkaan kokolajitelmasta, jossa ei haluta ostaa liikaa tuotteita eikä mitään varastoon, mutta halutaan eri värejä, eri kokoja ja

useita tuotteita. Kuviossa väri 190 tarkoittaa valko-mustaa ja väri 330 vadelma-pinkkiä. Kuvioden 10 ja 11 esimerkit eivät ole sellaisinaan olleet mukana tutkimuksessa, koska osa asiakkaan ostamista kokolajitelmista on ollut liian pieniä.

Liekki- ja Hiili-tuotteita asiakas on ostanut joka toinen -periaatteella. Valko-mustaa on ostettu kolme kappaletta ja värikkäämpää vain kaksi kappaletta. Yhdessä nämä viisi tuotetta muodostavat ehjän kokolajitelman XS-XL, mutta joka toinen koko on erivärinen. Aitta-mekkoa asiakas ei ole halunnut ostaa montaa, joten edellisten tuotteiden tapaan hän on ostanut kahta väriä joka toinen -periaatteella mutta vain yhteensä kolme tuotetta. Tyvi-mekon asiakas on uskonut menevän pienikokoisille asiakkaille, joten kokolajitelmakin on tässä tuotteessa painottunut pieniin kokoihin. Paanu-tunikaa asiakas on ostanut selkeän neljän koon lajitelman ja valinnut väreistä valko-mustan. Tämän tuotteen käyttäjän on uskottu olevan suurempikokoinen, joten kokolajitelma alkaa vasta koosta S.

Asiakas X	Väri	XXS	XS	S	M	L	XL
Liekki	190		1		1		1
Liekki	330			1		1	
Aitta	190			1		1	
Aitta	330				1		
Tyvi	190		1		1		
Tyvi	330	1		1			
Paanu	190			1	1	1	1
Hiili	190		1		1		1
Hiili	330			1		1	

KUVIO 10. Esimerkki tukkuasiakkaan X ostamista kokolajitelmista, Päre-sarja

Toinen esimerkki Marimekon tukkuasiakkaan tekemistä ostoista on myös Päre-sarjasta (kuvio 11). Kyseinen asiakas on suunnannut ostonsa suurikokoisille asiakkaille, sillä kokolajitelmat alkavat vasta koosta M ja jatkuvat aina kokoon XXXL asti. Myös tämä asiakas on ostanut tuotteita joka toinen -periaatteella. Liekki ja Hiili -tuotteita on ostettu kaksi kumpaakin väriä, jotta jokaista kokoa on saatu yksi kappale, mutta

värit ovat eri tuotteissa toisinpäin. Eli kokoa M oleva asiakas voi halutessaan valita joko valko-mustan Liekki-tunikan tai pinkki-vadelman Hiili-mekon, ei toisinpäin. Aitta-tuotetta asiakas on sen sijaan ostanut vain kolme valko-mustaa, kokolajitelmalla XL-XXXL. Tyvi-mekkoa on ostettu vain yksi kappale, M-kokoa. Yhden kappaleen tilaus voi kertoa joko henkilökunnan työvaatetilauksesta tai mallinukelle laitettavasta tuotteesta. Paanu-paidan asiakas on uskonut olevan myyvä, ja sitä on otettu selkeät kokolajitelmat molempia värejä. Väriä pinkki-vadelma asiakas on halunnut vähemmän ja jättänyt kaksi suurinta kokoa pois.

Asiakas Y	Väri	M	L	XL	XXL	XXXL
Liekki	190	1		1		
Liekki	330		1		1	
Aitta	190			1	1	1
Tyvi	190	1				
Paanu	190	1	1	1	1	1
Paanu	330	1	1	1		
Hiili	190		1		1	
Hiili	330	1		1		

KUVIO 11. Esimerkki tukkuasiakkaan Y ostamista kokolajitelmista, Päre-sarja

Tukkuasiakkaiden ostojen esimerkit osoittavat asiakkaiden kokolajitelmien vaihtelevuuden tuotteittain, väreittäin ja asiakkaittain. Todelliset syyt jokaisen lajitelman ostoon ovat vain asiakkaan tiedossa, joten edellä esitetyt syyt ovat vain päätelmiä ja arvailuja. Esimerkeistä käy kuitenkin hyvin ilmi, miksi valmiit kokolajitelmat parantaisivat myös asiakkaan valikoiman suunnittelua.

### 6.3 Valmiit kokolajitelmat

Valmiissa kokolajitelmissa on huomioitava erilaiset asiakkaat. Osa tukkuasiakkaista on konseptimyymälöitä, jotka myyvät vain Marimekon tuotteita ja osa on pieniä pu-



tiikkejä tai suuria tavarataloja, joissa myydään useita tuotemerkkejä. On tärkeää kohdentaa valmiit kokolajitelmat juuri sellaisille asiakkaille, jotka yritys määrittelee asiakkaikseen myös tulevaisuudessa ja huomioida juuri heidän tarpeensa.

Kuviossa 12 kuvataan eri kokojen välisiä suhteita. Selvittämällä kokojen suhteet saatiin selville missä suhteissa eri kokoja tulisi olla tarjolla. Suhteet on luotu Mariemkon omien myymälöiden ostojen (kuvio 7) pohjalta. Kuviossa 12 vähiten ostetun kokoluokan arvoksi on määritelty yksi, johon muut arvot on sitten suhteutettu. Kokoa M ostetaan siten viisinkertainen määrä kokoon XXXL verrattuna. Kokoja S ja XL ostetaan saman verran keskenään ja kokoja XS ja XXL vähemmän, mutta keskenään saman verran.

<b>XS</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	<b>XXL</b>	<b>XXXL</b>
2	3	5	4	3	2	1
5–15 %	15–20 %	20–25 %	20–25 %	15–20 %	5–15 %	5–10 %

KUVIO 12. Kokojen väliset suhteet ja kokojen prosentuaaliset osuudet

Kuviossa esitetään myös eri kokojen osuuksien vaihteluvälit. Arvot saatiin omien myymälöiden ostoista sarjoittain, joista arvot pyöristettiin seuraavaan viiteen prosenttiin. Kokojen prosentuaaliset osuudet on määritelty Marimekon omien myymälöiden jokaisen sarjan yhteisostojen perusteella. Prosentuaaliset osuudet auttavat sekä vaatetusalan yritystä joka tarjoaa kokolajitelmia, että vähittäiskaupan toimijaa joka suunnittelee valikoimansa kokolajitelmaa. Prosentuaalisia osuuksia voidaan käyttää joko yksittäisen kokolajitelman suunnittelussa tai laskettaessa kaikkia tuotevalikoiman kokoja yhteensä.

Prosentuaalisia osuuksia verrattiin Marimekon asiakkaiden kokojakaumaan ja osuudet sopivat hyvin Marimekon asiakkaiden ilmoittamiin kokoihin 45 -vuotiaiksi asti. Jo 46–55 -vuotiaiden ikäryhmässä S ja M -kokoja tulisi olla vähemmän kuin kuviossa

esitettyt 15–20 % ja 20–25 %. XS -kokoja saisi olla enintään 5 % ja XXL- kokoja tulisi olla enemmän kuin 15 %. Ikäryhmässä 56–65 melkein puolet asiakkaista vastasi kookonsa olevan L tai XL, joten kokojen osuuksien tulisi olla kyseiselle ikäryhmälle suunnatuissa tuotteissa suurempi. Myös Marimekon myymäläpäällikötkin olivat sitä mieltä, että suurempia kokoja menisi enemmän. Marimekko itse kuitenkin määrittelee tuotteidensa kohderyhmät, jolloin ikäryhmien erilaiset kokojakaumat on hyvä huomioida myös kokovalikoiman ja kokolajitelmien suunnittelussa.

Marimekon tukkuasiakkaiden ostot voitiin jakaa neljään ryhmään niiden eri kokojen mukaan, jolloin saatiin neljä erilaista luokkaa. Ostojen osuudet jakautuivat melko tasaisesti kaikkiin neljään luokkaan. Luokkia olivat 3, 4, 5 ja 6 tai enemmän kokoja yhdessä kokolajitelmassa. Tällöin ostettujen lajitelmien perusteella tarjottavien kokolajitelmien tulisi olla melko pieniä. Koska Marimekon omia myymälöitä tuli käyttää hyvinä esimerkkeinä, valittiin pienimmäksi kokolajitelmaksi neljä kokoa, koot S-XL.

Marimekon tuotteissa on erilaisia kokovalikoimia, mutta valmiit kokolajitelmat tuli tehdä vain kokoihin XS-XXL (kuvio 13). Marimekko muokkaa valmiita kokolajitelmia kunkin tuotteen kohdalla tarvittaessa, esimerkiksi kohderyhmän mukaan kokoja voidaan painottaa pieniin tai suuriin kokoihin. Jos tuotteen kokovalikoima on pienempi tai suurempi kuin XS-XXL, valmista lajitelmaa muokataan sen mukaisesti. Ostettujen kokolajitelmien syvyyksiä tutkiessa suurin osa (65 %) oli yhtä kappaletta kokoa kohti ostavia. Valmiit kokolajitelmat onkin rakennettu siten, että pieniä määriä ostavat voisivat edelleen ostaa useita kokoja, mutta yksittäisiä kappaleita kokoa kohti. Kuitenkin sellaiset asiakkaat, jotka ostavat enemmän kokoja, voivat halutessaan yhdistää eri lajitelmia ja saada näin suurempia kokonaisuuksia.

	XS	S	M	L	XL	XXL	yhteensä
A		1	1	1	1		4
B	1	1	1	1	1	1	6
C		1	3	2	1		7

KUVIO 13. Valmiit kokolajitelmat

Valmiit kokolajitelmat muodostettiin siten, että niitä olisi helppo yhdistellä leveiksi tai syviksi kokonaisuuksiksi. Kokolajitelmissa on myös pyritty huomioimaan eri kokojen vaihteleva kysyntä. Koska koko M on suosituin koko, tuli sitä tarjota eniten ja josakin lajitelmassa enemmän kuin kokoa L. Koska Marimekon asiakkaista melkein kolme neljäsosaa on kokoa S-XL, on järkevää tarjota näitä kokoja eniten. Jos Marimekko haluaisi tarjota asiakkailleen pienemmän kokolajitelman kuin neljä kokoa, voitaisiin koko XL jättää pois. Kuviossa 14 esitellään erilaisia kokolajitelmien yhdistämismahdollisuuksia, jolloin yhteislajitelman kappalemäärä kasvaa maltillisesti, mutta lajitelmien syvyydet ja leveydet muuttuvat.

	XS	S	M	L	XL	XXL	yhteensä
A+B	1	2	2	2	2	1	10
A+C		2	4	3	2		11
B+C	1	2	4	3	2	1	13
A+A+B	1	3	3	3	3	1	14
A+B+B	2	3	3	3	3	2	16
A+B+C	1	3	5	4	3	1	17
B+B+C	2	3	5	4	3	2	19

KUVIO 14. Eri yhdistelmiä valmiista kokolajitelmista

## 7 POHDINTA

### 7.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli valmiiden kokolajitelmien avulla pyrkiä kehittämään Marimekon toimintoja. Tavoitteena oli perustella tukkuasiakkaille tarjottavien kokolajitelmien tarpeellisuus ja koota useasta aineistosta yhdistämällä parhaat mahdolliset ehdotukset valmiista kokolajitelmista kotimaan tukkuasiakkaille. Valmiit kokolaji-

telmat vaikuttavat koko toimitusketjun toimijoihin ja opinnäytetyössä selvitetttiinkin miten valmiit kokolajitelmat näkyvät yrityksen ja asiakkaan toiminnoissa, ja miten pienellä muutoksella voidaan vaikuttaa Marimekon ja sen asiakkaiden tuottavuuteen. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen keinoin tapaustutkimuksena, jossa aineistona käytettiin Marimekon jo tehtyä kanta-asiakaskyselyä, myyntitilastoja sekä kyselyä Marimekon omien myymälöiden myymäläpäälliköille.

### **Valmiiden kokolajitelmien tarpeellisuus**

Valmiit kokolajitelmat vaikuttavat koko toimitusketjuun ja siten useisiin eri toimijoihin. Eniten muutoksia valmiit kokolajitelmat toisivat Marimekolle ja sen asiakkaille. Oikeanlaisilla kokolajitelmilla molemmat osapuolet voisivat hyötyä muutoksesta. Siirtymällä vakioituihin kokolajitelmiin toimitusketju yksinkertaistuu ja päällekkäisiä työvaiheita voidaan vähentää ja jättää pois. Toimitusketjun yksinkertaistuessa tuotteen läpäisy aika lyhenee. Sakin (2003) mukaan läpäisyajan lyhentämisestä on paljon etuja koko yrityksen tuottavuudelle ja asiakkaalle. Kokolajitelmiin pakkaaminen viivästyttää tuotteen yksilöintiä tietyllä asiakkaalle, vakiinnuttaa tuotantoa ja helpottaa käsittelyä. Myös tuotteen ohjattavuus helpottuu. Ilorannan ja Pajunen–Muhosen (2008) mukaan toimitusketjun kehittämisessä tulisikin huomioida paitsi yksittäiset ketjun toiminnot, myös tuote. Lisäksi Sakin (2003) sekä Slackin ja muiden (2001) mukaan toimitusketjusta tulisi karsia kaikki turhat toiminnot. Mitään toimintoa ei tulisi tehdä kahdesti, vaan kuten Porter (1991) sanoi, jokaisen vaiheen tulisi tuottaa lisäarvoa.

### **Tuottavuuden parantaminen**

Yrityksen tuotteiden kokovalikoimalla ja valmiilla kokolajitelmilla voidaan vaikuttaa myös yrityksen kokonaistuottavuuteen. Vähennettyä ylimääräistä joustavuutta vakioida toimintoja saadaan tuotannon tavoitteita tasapainotettua. Kuten Slack ja muut (2001) sanoivat, tuotannon viiden tavoitteen tulee olla tasapainossa, jotta kokonaistuottavuus parane. Myös työvaiheiden lukumäärällä ja hinnalla on merkitystä kustannuksiin. Mahdollisimman monia tuotteen toimitusketjuun liittyviä työvaiheita kannattaa teettää siellä, missä työvoima on edullisempaa. Koska Marimekko tuotteita

ta valmistetaan maissa joissa työvoima on edullisempaa kuin Suomessa, kannattaa tuotteet pakata valmiisiin kokolajitelmiin valmistuksen yhteydessä. Koska toimitusketjun kustannuksia saadaan vähennettyä, mutta tuotokset pysyvät samana, tuottavuus kasvaa. Sunan ja Okkosen (2007) mukaan tuottavuutta saadaankin parannettua kasvattamalla tuotosta tai vähentämällä panosta.

### **Etuja asiakkaalle**

Yritys voi parantaa omaa kilpailuetuaan tarjoamalla asiakkaalle sellaisia palveluita, joista asiakkaatkin hyötyvät. Mitä enemmän asiakas hyötyy yhteistyöstä, sen mieluummin asiakas valitsee yrityksen kuin jonkin muun, vähemmän hyödyllisen yhteis-työkumppanin. Kuten Porter (1991) sanoi, yritys voi erottautua pienentämällä asiakkaan kustannuksia tai parantamalla asiakkaan suorituskykyä. Valmiit kokolajitelmien on tarkoitus nopeuttaa ja helpottaa asiakkaan toimintoja. Esimerkiksi tilaaminen on nopeampaa, kun on valmiit lajitelmät joista valita sopivin. Vakioitujen lajitelmien tarkistaminen on nopeampaa ja myös valikoiman kokonaissuunnittelu nopeutuu. Sakin (2003) mielestä logistisen prosessin on tuotettava etua asiakkaalle. Läpäisyajan lyhentyessä asiakas voi tehdä tilauksensa myöhemmin ja yritys voi tarjota asiakkaalle edullisempia tuotteita. Tuotannon tavoitteiden tasapainottaminen hyödyttää myös asiakasta. Slackin ja muiden (2001) mukaan tuotannon tavoitteilla on myös ulkoisia vaikutuksia, jolloin ne ylettyvät myös asiakkaalle. Toimintoja vakioimalla asiakkaan on mahdollista saada edullisempia tuotteita laadukkaammin, luotettavammin ja nopeammin.

### **Kokolajitelmiin vaikuttavia tekijöitä**

Tutkimuksen mukaan kokolajitelmiin vaikuttavat tekijät voitiin jakaa ulkoisiin ja sisäisiin lähteisiin. Ulkoisia lähteitä ovat aiemmat myynnit tai toisen, samantyyppisen myymälän esimerkit ja kohderyhmä. Sisäisiä lähteitä ovat tuotteen ominaisuudet ja yrityksen omat määritelmät, kuten mittataulukot ja kokovalikoima. Goworekin (2007) ja Glodfelterin (2008) mukaan valikoiman suunnittelussa tulisi huomioida tuotteen ominaisuudet, kuten väri, materiaali ja malli. Näitä voi soveltaa myös kokolajitelmaan, mutta vaikuttavia tekijöitä on useampia. Kohderyhmä vaikuttaa paljon tuotteen kokolajitelmaan ja mitä tarkemmin kohderyhmän kokojakaumaa voidaan tutkia,

sen parempi. Tutkimuksessa selvisi iän merkittävä vaikutus kokoon. Pelkkä väestön kokojakauman tutkiminen ei aina välttämättä riitäkään, vaan tulisi huomioida myös alueelliset erot ja kohderyhmän ikäjakauma. Yrityksen kaikille tuotteille onkin kenties mahdotonta luoda yhtä oikeanlaista kokolajitelmaa, joten kokolajitelma tulee muokata tuotteen ja kohderyhmän mukaiseksi.

### **Valmiit kokolajitelmat**

Oikeanlaisten kokolajitelmien suunnittelemiseksi on selvitettävä kenelle niitä tarjotaan ja minkälaisia ovat tuotteiden loppukäyttäjät. Kuten Porter (1991) asian ilmaisi, on tunnistettava prosessien asiakkaat ja parannettava asiakkaan suorituskykyä. Valmiit kokolajitelmat mukailevat Marimekon omien myymälöiden esimerkkiä, asiakkaiden tarpeita ja kuluttajien kokoja. Valmiit kokolajitelmat parantavat Marimekon toimintojen tuottavuutta, parantavat toimitusketjua, luovat etuja asiakkaille ja kuluttajille on tarjolla heidän kokojaan paremmin vastaavia kokolajitelmia.

Tutkimus siis osoitti, että valikoiman suunnittelussa huomioitavia tekijöitä ja lähteitä voidaan soveltaa myös kokolajitelman suunnittelussa. Toisaalta taas Clodfelter (2008) sekä Jackson ja Shaw (2001) uskoivat kokolajitelmien suunnittelun perustuvan edellisten kausien myynteihin ja väestön kokojakaumaan. Tutkimuksen mukaan väestön kokojakaumaa ei kuitenkaan voida soveltaa suoraan asiakaskuntaan, vaan asiakaskunnan kokojakaumaa on tutkittava kohdennetummin. Myöskään Jacksonin ja Shawn (2001) vertaus kokolajitelman muodostamasta normaalijakaumasta ei pitänyt paikkaansa. Tutkimuksen mukaan asiakkaalla on suuri merkitys yrityksen toimintaan, prosesseihin ja tuottavuuteen. Asiakkaan huomioimiseen kaikissa toiminnoissa kannattaa kiinnittää huomiota ja kuten Marimekkokin, pyrkiä kehittämään toimintojaan asiakaslähtöisesti. Tutkimus osoitti, miten suuri merkitys yhdellä tuotteen ominaisuudella, koolla, voi olla. Yhden tuotteen kokoon ja kokovalikoimaan löytyi useita vaikuttajia ja valmiiden kokolajitelmien tarjoamisella voidaan vaikuttaa useiden toimijoiden menestykseen.

## 7.2 Tutkimuksen jälkeen

Opinnäytetyön aikana eteen tuli valtavasti jatkoaiheita, joita olisi mielenkiintoista tutkia. Opinnäytetyön aihetta oli pakko rajata ja jättää ulkopuolelle tutkimukseen liittyviä teemoja. Kokolajitelmat vaikuttavat myymälöihin, joten jälleenmyyjien toiminnoista löytyisikin useita jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoisia teemoja, kuten visuaalinen ilme, varastointi, asiakkaan ostokokemus ja ostajien valikoiman suunnitteluun vaikuttavat tekijät.

Yleisellä tasolla olisi kiinnostavaa tietää, mihin vaikkapa eri ketjujen sisäänostajat perustavat kokolajitelmansa. Käsitelläänkö eri myymälöitä yleisellä tasolla vai kohdistetaanko kokolajitelmat tarkemmin valitulle kuluttajaryhmälle. Huomioidaankohan ketjuissa alueelliset vaihtelut ja miten paljon huolellisella valikoiman suunnittelulla voitaisiinkaan vaikuttaa myymälän myyntiin. Näyttäisi mahdolliselta, että myymälän valitsemalla kokolajitelmalla on suurempi vaikutus kuluttajiin kuin uskotaankaan. Tutkimuksena mielenkiintoinen, vaikkapa opinnäytetyön aihe, olisikin millaisena kuluttajat kokevat eri vaatekaupat pelkästään niiden kokolajitelmien perusteella tai millaisena kuluttajat näkevät eri vaatekauppojen kohderyhmät kokolajitelmien perusteella. Entäpä jos myymälät ottaisivatkin täysin perinteisestä poikkeavan kokolajitelman, miten se vaikuttaisi yrityksen myyntiin?

### Mitä olisi voinut tehdä toisin

Tutkimusten suorittamiseen ei varmasti ole yhtä ainoaa oikeaa suoritustapaa ja aina jotain voisi tehdä toisin. Tämänkin tutkimuksen olisi voinut tehdä hyvin monella eri tapaa. Kokolajitelmiin liittyviä asioita olisi voinut tutkia myös pitkittäis- tai poikittais- tutkimuksena. Marimekon mallistoista olisi voitu tutkia useampaa kautta, vaikkapa yhden vuoden kaikkia tilauskantoja tai osaa useammasta tilauskannasta, jolloin olisi nähty onko eroja talvi- tai kesä tuotteiden ostoissa ja miten ostetut kokolajitelmat ovat todellisuudessa myyneet. Toisaalta taas tutkimus olisi voitu tehdä vertailututkimuksena, jossa olisi otettu mukaan jonkin muunkin yrityksen myyntitilastot ja verrattu niitä toisiinsa. Olisi myös voitu tutkia jokaista Marimekon myymälää erikseen ja vartailla ostettuja kokolajitelmia alennusmyynteihin jääviin kokoihin.

Tutkimukseen olisi voitu valita muitakin aineistonkeruumenetelmiä. Jos olisi haluttu enemmän kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä tai kysyä juuri tukkuasiakkailta itseltään, millaisia kokolajitelmia he kokevat tarvitsevana, olisi tutkimus ollut toisenlainen. Millaisia vaikutuksia sillä olisi voinut olla tuloksiin, on vaikea sanoa. Tukkuasiakkaat eivät kuitenkaan tiedäneet ostoja tehdessään olevansa osa tutkimusta, joten myyntitilastot vastaavat heidän todellista senhetkistä tarvettaan. Kuitenkin tutkimuksessa tutkittiin Marimekon omista myymälöistä huomattavaa osuutta, suurinta osaa tukkuasiakkaiden ostoista ja viittä erilaista tuotesarjaa. Tuloksissa eri sarjojen ja asiakkaiden välillä on eroja, mutta ne edustavat hyvin kokonaisuutta.

Opinnäytetyön raportin olisi myös voinut koota toisin. Koska tuloksissa esiteltiin aineiston pohjalta luotua teoriaa, olisi raportin rakenne voinut olla aineistolähtöinen. Kaksi tutkimuskysymystä kuitenkin vaikeuttivat opinnäytetyön rakennetta, jolloin tietopohjan esittely tuntui luontevimmalta ratkaisulta aloittaa raportti. Tapaustutkimus kuitenkin sallii erilaiset ja jopa hyvinkin vapaamuotoiset raportointimallit, joten on hyvin tutkijakohtaista millaisen raportin tutkimuksesta tuottaa. Tärkeintä raportissa on kuitenkin sen luettavuus ja koko tutkimusprosessin ymmärrettävyys.

Vastauksiin on vaikuttanut varmasti tekijän aiempi vaatetusalan tuntemus, työkokemus ja koulutus. Tulokset olisivat voineet olla toisenlaiset, jos kokolajitelmia olisi tutkittu puhtaasti tilastollisesti sellaisen tutkijan toimesta, joka ei vaatetusalaa tunne. Tekijän rooli tutkijana on myös voinut vaikuttaa tutkimukseen. Tekijän aiempi Marimekon toimintojen tunteminen on ollut edellytyksenä tutkimukselle ja joihinkin asioihin olisi voinut kiinnittää enemmänkin huomioita, jos tuntisi yrityksen toimintatapoja vielä paremmin. Nyt tiedot perustuvat omiin kokemuksiin, Marimekon työntekijöiden kertomuksiin ja Marimekon julkisiin tiedotteisiin, kuten vuosikertomukseen.

Tutkimuksen tulokset ovat suurilta osin yleistettäviä. Marimekon kanta-asiakkaat edustavat hyvin suomalaisia kuluttajia, ja toisaalta myös tutkitut tukkuasiakkaat edustavat hyvin kotimaisia jälleenmyyjiä. Jos tutkittavana olisivat olleet jonkin muun kotimaisen vaatevalmistajan tuotesarjat, jolla on samanlaiset kohderyhmät, toden-



näköisesti tulokset olisivat melko samansuuntaisia. Marimekon tuotteissa ja tutkimuksissa sarjoissa on erilaisille kohderyhmille suunnattuja tuotteita, joka on tutkimuksen tuloksille ehdoton etu ja luotettavuuden lisääjä.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tehdessään Marimekon 101-kauden ostoja asiakkaat eivät ole tiedneet ostoihin kohdistuvasta tutkimuksesta. Sarjoista valittiin viisi, jotta mahdollisimman monenlaisten tuotteiden ostolajitelmia voitaisiin tutkia. Kysely päätettiin ottaa kanta-asiakaskyselyn vastausten tueksi ja samalla kartoittaa ostoihin liittyviä mielipiteitä Marimekon omilta myymälöiltä, jotka haluavat olla mukana kehittämässä toimintaa. Myyntitilastot olivat asiakkaiden silloisen tarpeen mukaisia ostoja, mutta on vaikea sanoa, mitkä kaikki asiat ovat voineet vaikuttaa niihin. Todennäköisesti ainakin talouden synkkä tilanne on pienentänyt ostettuja lajitelmia. Jälleenmyyjä on voinut ostaa vähemmän tuotteita tai yhtä tuotetta on voitu ostaa niukemmin. Toisaalta asiakas on myös voinut tehdä varmempia ostoja, eli painottanut ostonsa varmoihin väreihin, kokoihin ja tuotteisiin sekä painottanut ostonsa edullisempiin tuotteisiin.

Tapaustutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman syvällisesti, jotta tutkimus olisi luotettava ja tarkka analyysi kohteesta. Toisaalta tutkittavina oli suuri joukko asiakkaita, paljon ostoja ja monia yksittäisiä tuotteita. Toisaalta tutkittavana oli yksittäinen tapaus ja yksi kausi. Kokolajitelmia haluttiin tutkia mahdollisimman monipuolisesti, jolloin päädyttiin käyttämään triangulaatiota. Aineistotriangulaatio eli useat tutkittavat aineistot vahvistavat tutkimuksen tuloksia ja lisäävät tulosten luotettavuutta. Menetelmätriangulaation avulla aineistoja analysoitiin monipuolisemmin, jolloin tuloksetkin ovat kattavampia.

Tutkimus voitaisiin toistaa ja todennäköisesti tulokset olisivat samankaltaisia. Myymäläpäälliköille voitaisiin esittää samat kysymykset seuraavastakin kaudesta, ja tutkittavana voitaisiin käyttää minkä tahansa kauden sarjoja. Kokolajitelmien tutkimiseen voisi käyttää muitakin keinoja, mutta tutkimuksen olisi joka tapauksessa sisällettävä tietoa ostetuista kokolajitelmista, niihin vaikuttavista tekijöistä ja loppukäyttäjien koista. Jos resursseja riittäisi, tutkimusta varten voisi haastatella tukkuasiakkaita,

jotta saataisiin selville mihin he perustavat ostonsa, millaisiksi he kokevat tuotteiden koot ja minkä kokoisia heidän asiakkaansa ovat.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää monella tapaa. Marimekko voi käyttää tutkimuksen tuloksia ja osatuloksia toimintansa kehittämiseen. Toisaalta työ antaa paljon tietoa Marimekon asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeista, ja toisaalta Marimekon toimitusketjun kehittämiseen liittyvistä seikoista. Tutkimuksen tulokset hyödyttävät myös monia muita, jotka ovat kokovalikoimien tai kokolajitelmien kanssa tekemisissä. Tutkimus sisältää tietopohjaa ja tuloksia sekä vaatetusalan tuottavan yrityksen toimista että jälleenmyyjän toimista, jolloin tutkimuksesta on hyötyä useille eri vaatetusalan yrityksille. Periaatteessa myös muut kuin vaatetuslalla toimivat voivat saada uutta tietoa tutkimuksen avulla. Koko on merkittävä ominaisuus muisakin tuotteissa kuin vaatteissa, eikä kokojen menekien ennustaminen tai oikeanlaisen valmiin kokolajitelman tarjoaminen ole yksinkertaista. Tuotteen koolla on merkittävä osuus tuotteen ominaisuutena ja sen vaikutukset ylettyvät yrityksen tuottavuuteen, asiakkaalle ja loppukäyttäjälle.

Vaikka tutkimus osoitti, että tarjottavat koot kannattaa vakioda kokolajitelmiksi, kannattaa vakiointia pohtia kuitenkin aina yritys- ja tapauskohtaisesti. Valmiit kokolajitelmat eivät ehkä sovi jokaiselle yritykselle, saati jokaiselle asiakkaalle. Tietyt toiminnot tuotannosta tulee vakioda, muuta kokolajitelmat ovat vain yksi tuotteen ominaisuus ja yksi vakioitava osa. Yhtälailla tuotannosta voidaan vakioda jokin toinenkin osa-alue, jolloin asiakkaille voitaisiin tarjota millaisia kokoja he haluavat ostaa. Mitä pienempi asiakas on, sen todennäköisemmin hän haluaa ostaa mieleisensä valikoiman. Suuremmilla myyjillä on mahdollisuuksia ostaa enemmän tuotteita varastoon ja ostaa tuotteita suuremmalla riskillä. Jokaisen yrityksen tulee arvioida asiakkaitaan ja markkinoitaan, ja etenkin ottaa selvää, mitä asiakkaat haluavat. Jos asiakkaille on tärkeintä saada haluamansa määrä haluamiaan kokoja, voidaan miettiä mitä muuta tuotannosta voisi vakioda tai muuten kehittää toimitusketjua, jotta tuottavuutta saataisiin parannettua.

Opinnäytetyö on antanut tekijälleen paljon. Työssä yhdistyvät vestonomiopintojen useat eri osa-alueet ja tekijä kokee työn aikana kehittyneensä niin tutkijana, kirjoittajana kuin vaatetusalan osaajanakin. Opinnäytetyön aikana tuotteen toimitusketju ja sen eri toimijoiden roolit sekä niiden merkitykset selkiytyivät, ja vaatetusteollisuutta on nyt helpompi hahmottaa eri toimijoiden yhteistyönä. Työn aikana tekijä on oppinut, miten pieni asia voi olla merkityksellinen koko yrityksen tuottavuuden ja toimitusketjun sujuvuuden kannalta. Opinnäytetyössä tekijä on voinut osoittaa omaa ammatillista osaamistaan ja sen soveltamiskykyä. Tutkimuksen toteutuksen lisäksi prosessi on pitänyt osata myös kuvata kirjallisesti mahdollisimman tarkasti, jotta jokainen lukija ymmärtäisi, miten tutkimus on tehty ja miten tulokset on saatu. Kirjallisen osuuden apuna tekijä on pitänyt tärkeänä runsasta havainnollistamista, sillä kaikkea ei voi selittää sanallisesti. Opinnäytetyöprosessinkin voi nähdä eräänlaisena toimitusketjuna, jossa toimeksiantaja on asiakas. Toimeksiantaja toimii samalla muiden lähteiden tavoin ikään kuin tavarantoimittajana. Työn ohjaajaa voisi verrata tulevaisuuden ennusteeseen, trendiin tai kysyntään, joka ohjaa työtä oikeaan suuntaan ja kyseenalaistaa sen osa-alueita. Työ tehdään asiakkaalle, eli toimeksiantajalle ja myös oppilaitokselle, mutta kohderyhmää ovat myös vaatetusalan toimijat ja alasta kiinnostuneet. Mitä paremmin koko toimitusketju toimii yhdessä ja mitä paremmin kohderyhmän pystyy ottamaan huomioon, sitä parempi on koko toimitusketjun tuottavuus.

Työssä haasteena oli tutkittavan alueen laajuus, monipuolinen aineisto ja toisaalta yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkitykselliset asiat. Raportoinnin teki haasteelliseksi kaksi erilaista tutkimuskysymystä ja yrityksen sisäiset, luottamukselliset asiat, joiden kohdalla tuli miettiä tutkimuksen julkaistavuutta. On hienoa, että Marimekko on antanut mahdollisuuden tutustua toimintoihinsa ja haluaa olla mukana kehittämässä tulevaisuuden osaajia. Mitä enemmän opintojen aikana voi olla tekemisissä käytännön tehtävien kanssa, sitä paremmat lähtökohdat saa työelämään.

## LÄHTEET

Arnold, J. R. T, Chapman, S. N. & Clive, L. M. 2008. Introduction to Materials Management. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Ashdown, S. 2000. Introduction to a Sizing and Fit Research. Clemson Apparel Research.

Ashdown, S. P., Lyman-Clarke, L. M., Smith, J. & Loker, S. 2007. Production systems, garment specification and sizing. Teoksessa Sizing in Clothing - Developing effective sizing systems for ready-to-wear clothing. Toim. Ashdown, S. P. Cambridge: Woodhead Publishing, 348–376.

Ayers, J. B. & Odegard, M. A. 2008. Retail Supply Chain Management. New York: Auerbach.

Bougourd, J. 2007. Sizing systems, fit models and target markets. Teoksessa Sizing in Clothing - Developing effective sizing systems for ready-to-wear clothing. Toim. Ashdown, S. P. Cambridge: Woodhead Publishing, 108–151.

Branson, D. & Nam, J. 2007. Materials and sizing. Teoksessa Sizing in Clothing - Developing effective sizing systems for ready-to-wear clothing. Toim. Ashdown, S. P. Cambridge: Woodhead Publishing, 264–276.

Burns, L. & Bryant, N. 2007. The Business of Fashion – Designing, Manufacturing and Marketing. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Fairchild Publications.

Chernev, A. & Hamilton, R. 2009. Assortment Size and Options Attractiveness in Consumer Choice among Retailers. Journal of Marketing Research, XLVI, June 2009, 410–420.

Chun, J. 2007. Communication of sizing and fit. Teoksessa Sizing in Clothing - Developing effective sizing systems for ready-to-wear clothing. Toim. Ashdown, S. P. Cambridge: Woodhead Publishing, 220–245.

Clodfelter, R. 2008. Retail Buying from Basics to Fashion. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Fairchild Books.

Dickerson, K. 2003. Inside the Fashion Business. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Diehl, K. & Poynor, C. 2008. Great Expectations?! Assortment Size, Expectations and Satisfaction. Journal of Marketing Research.

Eurostat. 2009. Hourly labour cost. Viitattu 28.10.2009.

[Http://epp.eurostat.ec.europa.eu, statistics, labour market, labour costs.](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics/labour_market/labour_costs)

Finatex. 2009. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry. Viitattu 3.12.2009.  
[Http://www.finatex.fi](http://www.finatex.fi), kokomerkinnt.

Frings, G. S. 2010. Fashion from concept to consumer. Boston: Prentice Hall.

Goworek, H. 2007. Fashion buying. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Blackwell Publishing.

Haapanen, M. 2010. Tuotantopäällikkö, Marimekko Oyj. Puhelinkeskustelu 6.1.2010.

Haverila, M. J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. 5.p.  
 Tampere: Infacs johtamistekniikka.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki:  
 Tammi.

Jackson, T. & Shaw, D. 2001. Mastering--Fashion Buying and Merchandising Man-  
 agement. Basingstoke: Palgrave.

Iloranta, K. & Pajunen–Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen ostamisesta toi-  
 mittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyvä-  
 skylän ammattikorkeakoulu.

Kaupantekijät - 2015 Erikoiskaupan osaamistarpeet nyt ja 2015. 2009. Mercuria -  
 Kauppiaitten kauppaoppilaitos. Viitattu 26.10.2009. [Http://www.kauppa.fi](http://www.kauppa.fi), tietoa  
 kaupasta, tutkimukset, erikoiskaupan osaamistarpeet 2015.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. P. J. 1995. Ostotoi-  
 minta yrityksen kehittämisessä. Helsinki: Weilin+Göös.

Kulo, P. 2009. Äitiysvaateliikkeen valikoimien rakentaminen: selvitys äitiysvaateliik-  
 keen ostotoiminnasta. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, kulttuuriala,  
 vaatetusalan koulutusohjelma.

Laakso, T. 2004. Valmisvaatteiden mitoitus ja mittataulukon uudistus. Pro Gradu -  
 tutkielma. Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta, vaatetusala.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatukeskus.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Te-  
 oksessa Tapaustutkimuksen taito. Toim. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. Helsinki:  
 Gaudeamus, 9–38.

Lehtinen, K. 2007. Naisten vaatekoot kasvoivat. Taloussanomat 17.7.2007. Viitattu 17.10.2009. [Http://www.taloussanomat.fi](http://www.taloussanomat.fi), uutiset, kauppa.

Marimekko. 2009. Viitattu 8.10.2009. [Http://www.marimekko.fi](http://www.marimekko.fi).

Naisten vaatetuksen mittataulukko N-2001. 2001. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry. Viitattu 4.11.2009. [Http://www.finatex.fi](http://www.finatex.fi), julkaisut, mittataulukot, Naisten vaatetuksen mittataulukko N-2001.

Nuutinen, A. 2004. Edelläkävijät. Hiljainen, implisiittinen ja eksplisiittinen tieto muodin ennustamisessa. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Peltola, T. 2008. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. Toim. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. Helsinki: Gaudeamus, 111–129.

Petrova, A. 2007. Creating sizing systems. Teoksessa Sizing in Clothing - Developing effective sizing systems for ready-to-wear clothing. Toim. Ashdown, S. P. Cambridge: Woodhead Publishing, 57–87.

Peuhkuri, T. 2008. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. Toim. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. Helsinki: Gaudeamus, 130–148.

Peura-Kapanen, L. 1999. Standardoidut mitat, yksilölliset kuluttajat: koon problematiikkaa vaatteissa ja jalkineissa. Kuluttajatutkimuskeskus.

Peura-Kapanen, L. 2000. Kuluttaja vaate- ja jalkine markkinoilla: löytyykö sopivankokoinen? Kuluttajatutkimuskeskus.

Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. 3. uud. p. Espoo: Weilin+Göös.

Poussu, T. 2007. Nuorisovaatemyymälän ostohenkilöiden valikoimakriteerit. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, kulttuuriala, vaatetusalan koulutusohjelma.

Pylsy, A. 2009. Kokostandardit. Sähköposti 15.10.2009. Vastaanottaja M. Kuvaja. Standardisoimisyhdistyksen TEVASTA ry:n standardisoinnista, tuoteturvallisuudesta ja kemikaaliasioista vastaavan vastaus kokostandardeja koskevaan viestiin.

Russell, R. & Taylor, B. W. 2009. Operations Management Along the Supply Chain. 6<sup>th</sup> ed. Hoboken: Wiley.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. Uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–194.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B -prosessi. 6. uud. p. Espoo: Jouni Sakki.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2009a. Muotikaupan ostovoima €/asukas 2009. Viitattu 30.12.2009. [Http://www.tuomassantasalo.fi](http://www.tuomassantasalo.fi), ostovoima.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2009b. Vähittäiskauppa Suomessa 2008. 6. uud. p. Helsinki: Tuomas Santasalo.

Shaw, D. 2006a. Fashion buying and merchandising. Teoksessa *The Fashion Handbook*. Toim. Jackson, T. & Shaw, D. 2006. London: Routledge, 132–153.

Shaw, D. 2006b. Fashion clothing manufacture. Teoksessa *The Fashion Handbook*. Toim. Jackson, T. & Shaw, D. 2006. London: Routledge, 83–103.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. 2001. *Operations Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Harlow: Prentice Hall.

Solakivi, M., Ojala, L., Töyli, J., Hälinen, H-M., Lorentz, H., Rantasila, K. & Naula, T. 2009. Logistiikkaselvitys. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja.

Suna, M-L. & Okkonen, J. 2007. Uuden tuottavuuden tunnistaminen. Tampere: Johntamistaidon opisto.

Tilinpäätöstiedote. 2009. Marimekko Oyj:n tilinpäätöstiedote 1.1.–31.12.2008. Julkaistu 29.12.2009. Viitattu 8.10.2009. [Http://www.marimekko.fi](http://www.marimekko.fi), sijoittajat, tiedotteet.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. Uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 102–125.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Werner International. 2009. Labor cost comparisons 2007. Viitattu 28.10.2009. [Http://www.thaitextile.org](http://www.thaitextile.org), textile intelligent, labor cost comparisons.

Vuosikertomus 2008. 2009. Marimekko Oyj:n vuosikertomus. Viitattu 8.10.2009. [Http://www.marimekko.fi](http://www.marimekko.fi), sijoittajat, taloudelliset julkaisut.

Yhtenäinen vaatteiden kokomerkintä – haaste ja mahdollisuus. 2007. *Tekstiililehti* 3/07, 20–21.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research - Design and Methods*. 4<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications.